المقدرات الجوهرية للمورد البشري
الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال

الاستاذ المساعد الدكتور
غني دحام تناي الزبيدي
دكتوراه ادارة اعمال
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
ماجستير ادارة اعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



دار عيداء



المقدرات الجوهرية للمورد البشري

الاتجاة المعاصر لتنافسية الاعمال

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2013/7/2522)

الزبيدي، غني دحام

القدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال / غني دحام الزبيدي ووليد عباس

عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع 2013

( ) ص

ر.إ: (2013/7/2522).

الواصفات:/ الموارد البشرية// إدارة الأفراد// إدارة الأعمال

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 978-9957-572-32-7



دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس: 962 6 5353402+
خلوي: 962 7 95567143+
ص.ب 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

المقدرات الجوهرية للمورد البشري

الاتجاة المعاصر لتنافسية الاعمال

تأليف

الاستاذ المساعد الدكتور

غني دحام تناي الزبيدي

دكتوراه ادارة اعمال

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المدرس المساعد

حسين وليد حسين عباس

ماجستير ادارة اعمال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الطبعة الاولى

2014 م – 1435 هـ

﴿ قَالُواْ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ إِنَّكَ
أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة – الآية 32

الفهرس

الفصل الاول

المقدرات الجوهرية للمورد البشري

الفصل الثاني

المقدرات الجوهرية القيادية

الفصل الثالث

المقدرات الجوهرية الابداعية

الفصل الرابع

المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

الفصل الخامس

المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

الفصل السادس

المقدرات الجوهرية لادارة الذات

الفصل السابع

المقدرات الجوهرية الاخلاقية

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المسندة الى المقدرات الجوهرية للمورد البشري

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

المقدمة

تشكل المقدرات الجوهرية للمورد البشري اهم المقدرات التي تمتلكها المنظمات، اذ قد تمتلك المقدرات المالية الجيدة التكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناحجة وغيرها من المقدرات، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهداف المنظمة، وعليه تبقى المقدرات الجوهرية للمورد البشري هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، لذا فان مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة. وقد اكدت معظم الدراسات الى ان المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين انما بلغت ذلك بفضل المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري داخلها، وتمكنت في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تلك المقدرات.

ولهذه الاهمية فقد حاول المؤلفان تقديم اسهامه متواضعة بسد جزء من النقص التي تعاني منه المكتبتين العراقية والعربية في مجال المقدرات الجوهرية للمورد البشري من خلال تقديم الكتاب الحالي والموسوم بـ: "المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاة المعاصر لتنافسية الاعمال"، ولقد جاء تاليف هذا الكتاب نتيجة الخبرة التي اكتسبها المؤلفان نتيجة دراستهما وكتاب عدد من البحوث في حقل ادارة الموارد البشرية، وقد حاول المؤلفان تجنب الاسراف غير المبرر والاطالة الزائدة عبر التركيز على جوهر الموضوع.

ويقع الكتاب في ثمانية فصول، اذ يركز الفصل الاول على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري بشكل عام واهميتها وطرق بناءها، وجاء الفصل الثاني ليوضح مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري، وركز الفصل الثالث على مقدرات المورد البشري الابداعية، وخصص الفصل الرابع لتوضيح المقدرات الجوهرية للاداء

المتميز من قبل المورد البشري، اما الفصل الخامس فقد وضع المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، وجاء الفصل السادس ليركز على المقدرات الجوهرية لادارة الذات من قبل المورد البشري، وركز الفصل السابع على المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري، في حين ربط الفصل الاخير وهو الثامن بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري والميزة التنافسية.

واخيراً نقول ان هذا الجهد قد تشوبه بعض الهفات او الهفوات هنا او هناك، كونه يمثل جهد انساني قابل للتصويب والمراجعة، وستكون مسرورين ومنقحين لاية ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص.

والله ولي التوفيق

الفصل الأول

المقدرات الجوهرية للمورد البشري

1. اهداف الفصل
2. التطور التاريخي للمقدرات الجوهرية
3. مفهوم المقدرات الجوهرية
4. مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري وأهميتها وأهدافها
5. بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري وخصائصها
6. أنواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري
7. ملخص الفصل
8. أسئلة الفصل

الفصل الاول

المقدرات الجوهرية للمورد البشري

اهداف الفصل

الهدف من هذا الفصل هو التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية بصورة عامة واهم انواعها في المنظمات المعاصرة، ثم التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشرية واهميتها واهم الاهداف التي تسعى المنظمة الى بلوغها من خلال تبينها، فضلا عن محاولة التعرف على كيفية بناء وتعزيز هذه المقدرات وانواعها.

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لابد أن تمارس عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لانجازها، وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري، وكيفية بناءها واستخدامها كونها أحدى المؤثرات التي تلعب دور كبير في دعم وإسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، ولهذه الأهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري واهم الموضوعات ذات العلاقة بها:

أولا: التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية

يمتد اهتمام العلوم الإدارية بالمقدرات الجوهرية الى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطور الإدارة المختلفة، إذ أشارت المدرسة الكلاسيكية بمدارسها الفرعية الثلاثة الى المقدرات الجوهرية، فمدرسة الإدارة العلمية لـ(F.Taylor) أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لانجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ(H.Fayol) فوضعت أربعة عشر قاعدة أدارية تساهم في بناء المقدرات الجوهرية، في حين اهتمت المدرسة البيروقراطية لـ(M.Weber) بالاختيار

السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المنظمة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات التنظيمية والقدرة على التصور والإبداع. واخيراً اكدت المدارس المعاصرة عبر نظرياتها المختلفة على الترابط بين مكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة، وبالتالي فان المقدرات الجوهرية لم تنشأ من فراغ، بل كانت نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري المعاصر، وانعكاساً للحاجات الاجتماعية والاقتصادية التي استجدت بفعل التطور العلمي والتقني الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات إلى إحداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومحتوى برامجها. كما تعود جذور المقدرات الجوهرية إلى أواخر القرن (19)، إذ استخدم مدخل المقدرات في إعداد العاملين في المنظمات المهنية التربوية والذي كان متبعا في كليات الطب، والهندسة، والقانون، والطيران، إذ كان يتم تدريب الطلاب المهنيين على اكتساب مقدرات معينة تتطلبها مهنهم، ويعد مدخل المنظمة المستند إلى الموارد الجذور الأولى للإشارة إلى أهمية الموارد النادرة في المنظمة، وكان أول رواد هذه النظرية هي (E.Penorse) المتخصصة في الاقتصاد، إذ أشارت في كتابها الموسوم (نظرية النمو للمؤسسة) عام 1959، إلى أن المنظمات تحاول أن تحصل على الموارد البشرية والمادية النادرة والتي تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات المتنوعة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أشارت في كتابها إلى ضرورة اكتساب المعرفة كونها مقدرة مهمة للمنظمة، ولعل أول من استخدم مفهوم المقدرات الجوهرية في علم الإدارة (Prahald & Hamel,1990) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، إذ ركز الباحثان أفكارهم في أشارة واضحة على مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات البشرية والتنظيمية ومساراتها التكنولوجية، بما يعزز مقدرات المنظمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتحقيق أعظم قيمة ممكنة لهم، من خلال تمايز منتجها عن المنافسين وصعوبة تقليدها، لذا يعد بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ممازجة بين المهارات الشخصية لعامليها والممارسات التنظيمية

للمنظمة، وقد اجتمعت مجموعة عمل "المقدرات الجوهرية" في آذار من عام 1999، التي أسست في ذلك الوقت عشرة مقدرات جوهرية، وقامت في عام 2004 بنشر وثيقة تحتوي على هذه المقدرات بشكل رسمي لكي تعتمد من قبل المنظمات، ونتيجة للتقدمات العديدة التي شهدها العالم تم تصنيف المقدرات الجوهرية الى "بشرية، وتنظيمية، ومالية، وتكنولوجية ".

ثانيا : مفهوم المقدرات الجوهرية

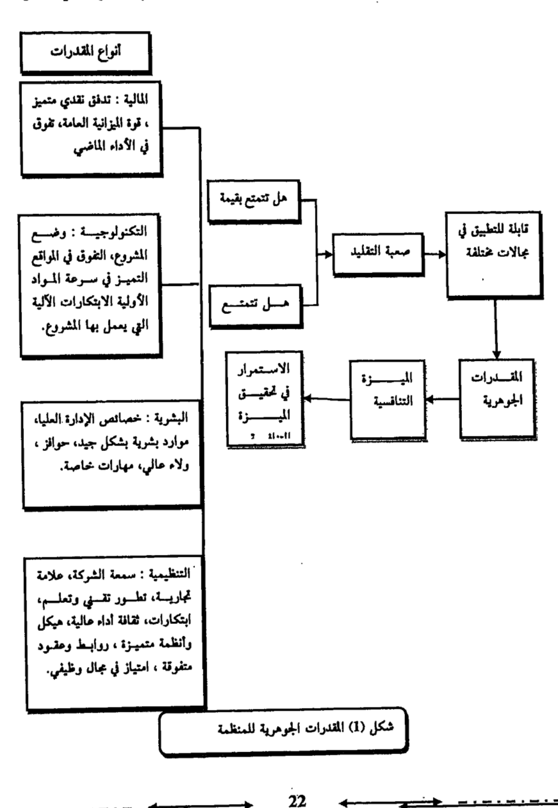
هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية، فمن الممكن ان يتم استخدام مفهوم المقدرات الجوهرية، أو الكفايات الجوهرية، أو الموارد النادرة للإشارة الى نفس المعنى، إذ يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلاً عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف هذا المفهوم تبعا لطبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وقد تم الدمج بين مفهوم المقدرات الجوهرية والمصدر الرئيسي للتفكير والتطبيق الاستراتيجي، وهذا يشير ضمناً بان الموارد والإمكانيات يمكن ان تتحول الى مقدرات جوهرية وبالتالي تصبح قوة تنافسية للمنظمة، وتم تناول مفهوم المقدرات الجوهرية من خلال علاقته بتكنولوجيا المعلومات، وذلك لاستخدامها في معالجة، و إدخال، وتحليل، وتقديم المعلومات، بطريقة سريعة وأكثر دقة لمستخدميها، وهي بأنها عبارة عن مجموعة عوامل تؤثر على الأداء الفردي، وكذلك على النتائج التنظيمية، من خلال المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بها، كما شبهت بالشجرة، إذ تمثل جذورها الثروة والمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة، أما الإطراف الرئيسية للشجرة فتمثل المنتجات الجوهرية التي تقدمها المنظمة الى البيئة، في حين تمثل الفروع الأصغر وحدات العمل الموجودة داخل المنظمة، وأخيرا تمثل الأوراق والزهور النتائج النهائية التي تحصل عليها المنظمة من جراء تنفيذ عملياتها المختلفة . ويرى البعض الى أنه قد تتوافر للمنظمة خمس أو ست مقدرات جوهرية، أما المنظمات التي تدرج قائمة مكونة

من عشرين أو ثلاثين مقدرة جوهرية، فهي في الحقيقة ليست مقدرات جوهرية لأنه لا يمكن لأي منظمة ان تمتلك هذا الكم منها، وتتالف المقدرات الجوهرية في اغلب الأحيان من الموجودات غير الملموسة مثل الثقافة و الأفراد والمعرفة، والموجودات الملموسة مثل التكنولوجية، كما ترتبط بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن الذي تتعامل معهم، وتمثل أحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب ان تندمج بالأفراد، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل، وهي أحدى الاستراتيجيات التطبيقية للمنظمة. وان بعض المقدرات الجوهرية تنتج عن سمعة المنظمة، أو من خلال الخدمات التي تقدمها، وتعد المقدرات من الضروريات لنجاح التكييف مع التغييرات البيئية، وقد استخدمت المنظمات مفهوم المقدرات الجوهرية في ادارة الموارد البشرية لتحسين أداء عامليها، وهناك مجموعة من العمليات التي تتضمنها ادارة المقدرات الجوهرية في المنظمة أهمها:

1. **تحديد المقدرات الجوهرية:** أي يجب على المنظمة تحديد المقدرات الجوهرية بصورة دقيقة وعميقة، واشتراك جميع اقسامها ووحداتها للافادة منها.
2. **اكتساب المقدرات الجوهرية:** في هذه المرحلة يجب على المنظمة وضع الخطط اللازمة لاكتساب المقدرات الجوهرية، ومعرفة كيفية قيام المقدرات الحالية أو الجديدة بتدعيم موقف المنظمة التنافسي في الأسواق الحالية والمستقبلية.
3. **بناء مقدرات جوهرية جديدة:** قد تحتاج المقدرات الجوهرية في بنائها الى خمس أو عشر سنوات لا بل أكثر من ذلك أحيانا، لذا يتطلب ثبات فريق الإدارة في مناصبهم لمدة معينة خصوصا بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون المعرفة.
4. **استخدام المقدرات الجوهرية:** أعادة نشر المقدرات الجوهرية في المنظمة وتوزيعها في كافة المستويات من اجل ان تأخذ دورها، إذ ان هذا يختلف من منظمة الى أخرى وبحسب نظرة الإدارة الى المقدرات الجوهرية.

5. **حماية المقدرات الجوهرية والدفاع عنها:** ان المنظمة مسئولة عن المقدرات الجوهرية، وبالتالي ينبغي عليها ان تدافع عنها وتحميها طول الوقت، ذلك لكونها معرضة للضياع بعدة طرق منها النقص في التمويل، أو خسارة فوائدها، أو تفككها وأزالتها من المنظمة.

وقد تم تحديد أهم أنواع المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة، مع توضيح أهم خصائصها وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية من خلال المخطط الموضح بالشكل (1):



شكل (1) المقدرات الجوهرية للمنظمة

ويمكن تحديد عدد من تعاريف المقدرات الجوهرية على وفق آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب من خلال الجدول (1):

جدول (1)

تعريف المقدرات الجوهرية على وفق آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب

ت	المفهوم
1	المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي تتمكن من خلاله المنظمة تجاوز الإعمال الروتينية والتي لا يتمكن المنافسين تقليدها بسهولة.
2	موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى بناء الميزة التنافسية.
3	النشاطات التي تتمكن من خلالها المنظمة إضافة قيمة مميزة لمنتجاتها وخدمات ولفترة زمنية طويلة.
4	المعارف والمهارات والقدرات القابلة للاشتقاق من العناصر الوظيفية المختلفة للمنظمة، وتعد أحدى العناصر المهمة لكل العاملين داخل المنظمة وبغض النظر عن مستوى وظيفتهم.
5	الإجراءات المميزة التي تستخدمها المنظمة لابتكار منتجات وخدمات جديدة، بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن في الأسواق غير المستغلة.
6	امتلاك المستوى الأدنى من المعرفة المطلوبة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل التي تحقق المستوى الأعلى لجودة الخدمات.
7	أحدى الاستراتيجيات، أو الأدوات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة للسيطرة على كافة عملياتها،والبيانات الخاصة بها، بالشكل الذي يحقق اقل خسارة ممكنة.
8	مجموعة المقدرات التي تتجاوز الحدود التنظيمية لوحدات وأقسام العمل، وتكون واسعة الانتشار داخل المنظمة، وتساعدها على العمل بصورة جيدة بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية.
9	المعارف والمهارات والقيم الأساسية التي تعتمدها المنظمة لتحقيق برامج الجودة الشاملة.
10	المهارات،والقابليات،والمعارف،والتجارب،والتقنيات،والعمليات التي يمكن ان تساعد على انجاز الوظائف المختلفة، بالشكل الذي ينتج عنه قيمة أضافية لكل من المنظمة والعمال والزبائن.

11	المقدرات التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس في بيئتها، من خلال تمكينها على التكيف والإبداع والرد على التغييرات.
12	المصدر الرئيسي لإعداد برامج التدريب والتعليم بالشكل الذي يساعد على استغلال الفرص التي تقوي المنظمة.

يتبين مما سبق ان المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة، ترتبط بالموجودات التي تمتلكها، وكذلك بالأنشطة والوظائف التي تمارسها سواء كانت: "تسويقية، أو معلوماتية، أو تنظيمية، أو استراتيجية، أو بشرية... وغيرها"، فضلاً عن الإجراءات والقرارات التي تتخذها لتنفيذ عملياتها اليومية، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها: "مجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين الآخرين، وتستخدمها في أداء أنشطتها ومهامها المختلفة، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في العمل، فضلاً عن تعزيز ميزتها التنافسية.

ثالثا: مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري وأهميتها وأهدافها

أ: مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري

تصاعد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للمورد البشري في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغييرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة، إذ تعد المقدرات الجوهرية للمورد البشري إحدى الأساسيات لكمال الإنسان شخصيا واجتماعيا، وتم التاكيد على ان المقدرات البشرية هي احد الموارد المتوفرة لدى المنظمة، والتي تساعدها على امتلاك عناقيد من المزايا الفريدة لبناء الميزة التنافسية، كما أنها تقود الى الأداء الفعال والتفوق في الوظيفة، وان المنظمات تنظر الى المقدرات الجوهرية بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعارف والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة، والصعبة التقليد من قبل المنافسين، وأنها مجموعة معايير ترتبط بالفرد لانجاز

الوظيفة المطلوبة منه. و يمكن ان تستخدم المقدرات الجوهرية للمورد البشري في تحقيق الأغراض المختلفة لإدارة الموارد البشرية وفي أنشطتها المختلفة بضمنها: "الاختيار، والتطوير، وإدارة الوظائف، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء.. وغيرها" وتبرز المقدرات الجوهرية البشرية عندما يتم تأدية النشاطات والمهام بشكل مميز من قبل الأفراد والجاميع، كما تتعلق بالقدرة والرغبة لأداء المهمة، ويمكن استخدامها لتوضيح العلاقة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ويرى فريق أخر من الباحثين بان المقدرات الجوهرية البشرية تتمثل في "المقدرات الشاملة، والمهارات السلوكية، والمهارات التقنية"، ومن وجهة نظر احد الباحثين ان المقدرات الجوهرية ناتجة عن مهارات المورد البشري و مهارات القيادة والإدارة في المنظمة، كما ان علماء الإدارة الإستراتيجية ينظرون الى المقدرات الجوهرية بأنها الإمكانيات التنظيمية التي تعتمدها المنظمة لكسب الميزة التنافسية، في حين تنظر ادارة الموارد البشرية الى المقدرات الجوهرية على أنها الإمكانيات الإنسانية المتعلقة بأداء الوظيفة بشكل متفوق، وتلعب المقدرات الجوهرية للمورد البشري دوراً مهماً على صعيد "الأخلاق، وأحداث التغيير، والاتصال وتبادل المعلومات، والتمكين"، وتتكون المقدرات الجوهرية من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. ويمكن تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشرية بشكل اذق من خلال النقاط الآتية:

1. مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والحوافز والاعتقادات والقيم والمصالح.
2. ترتبط بالإدارة الفاعلة والتفوق.
3. جديرة بالملاحظة و قابلة للقياس من خلال معايير مقبولة وجيدة.
4. ترتبط بالاتجاهات الإستراتيجية المستقبلية ويمكن ان تحسن من خلال التدريب والتطوير.

ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح بعض التعاريف التي أوردها الباحثين عن المقدرات الجوهرية للمورد البشري:

جدول (2)

تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري على وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

ت	المفهوم
1	مقدرات الأفراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها التقييم، الاستئجار، الترقية.
2	شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي تؤثر وبشكل رئيسي على الوظيفة (الأدوار، والمسؤوليات)، إذ ترتبط ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي، ويمكن ان تقاس وفق بعض المعايير المقبولة، وتحسن عن طريق التدريب والتطوير.
3	طريقة التصرف والتفكير التي يعتمدها الفرد في العديد من الحالات والمواقف ولفترة زمنية طويلة في اغلب الأحيان.
4	المصدر الرئيسي لمحترفي الصناعة في كافة المجالات التي تساعد على توليد الميزة التنافسية للمنظمة.
5	الخصائص التي بنيت في المنظمة وتمثل إحدى العوامل الحرجة المتمثلة في سلوك العاملين وأعضاء المنظمة.
6	انعكاس لعملية التعلم التعاوني و تنسيق مهارات العاملين المتنوعة، و تكامل التقنيات المتعددة داخل المنظمة.
7	تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في أطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ومن ثم يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.
8	مجموعة المهارات والمعارف والسلوكيات، وتعد مهمة جدا للنجاح التنظيمي، والأداء الشخصي، وللتطوير المهني.
9	مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يجب ان يمتلكها المحترفين، لضمان أداء الأعمال الحرجة بكفاءة عالية.
10	القدرة على أداء الوظائف أو الإعمال الخاصة التي تتطلب أنواع معينة من المهارات والاتجاهات والقيم الشخصية.
11	الإفراد الذي يقدمون كفاءات عالية، والدعم للأفراد الآخرين العاملين معهم، بالإضافة الى

	تحقيق الإرباح للمنظمة.
12	مجموعة المهارات والترتيبات الجديرة بالملاحظة التي يحتاجها العاملين لكي يقدموا الأداء العالي، وتكون قابلة للتعديل والتطوير.
13	قدرة العاملين على تطبيق معارف ومهارات معينة في وظائف معينة التي من الممكن ان تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للعديد من المشاركين.
14	الأفراد الذين يمتلكوا المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.
15	قدرة الفرد على تفهم سلوكه، وكذلك قدرته على الاعتراف بنتائج تفاعلاته مع الأفراد الآخرين المتعامل معهم.
16	المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص (القيم والاتجاهات والحوافز والمبادرة) الضرورية لأداء وظيفية معينة.

وبعد الاطلاع على هذه التعاريف يتضح بان هناك تباين واضح بين الباحثين في تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري، إذ ركز البعض على المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية التي تلعب دور كبير في نجاح المنظمة، وحددها آخرون بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية للمنظمة وترتبط بالقيم والاتجاهات والثقافة السائدة فيها، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري بأنها: مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة، لإمكانية اعتمادها كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك تحقيق المنفعة لكل من العاملين والمجتمع.

ب: أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري

لقد بات من المؤكد ان المنظمات التي تمتلك مقدرات بشرية قوية تتمكن من تحقيق النتائج القوية حتى على المستوى العالمي، كما ان أهميتها تتجلى من خلال تركيزها على اختيار المنتجات والخدمات التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المنظمة على تحقيق

الإرباح العالية، وان الاستثمار في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، يعد المبرر الحقيقي لبقاء المنظمة في ظل بيئة العمل التنافسية، وفي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، إذ تعد الموارد البشرية المصدر الرئيسي للمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها، كما يمكن استخدامها في العديد من المجالات داخل المنظمة منها " تنمية الخصائص المختلفة للموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، وتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، وتطوير معايير التقييم وتطبيقها، وتوجيه وإدارة الوظائف، كما تستخدم كأساس في اختيار الأفراد الذي سيتم تعيينهم داخل المنظمة، ويمكن توضيح أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري من خلال ثلاثة أبعاد:

1. **المجال:** استخدامها في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المنظمة.
2. **الكفاءة:** قدرة الأفراد وفرق العمل على أداء الواجبات المطلوبة.
3. **المؤشرات:** أي تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن ان تستخدم لتحديد مدى انجاز الكفاءة.

وان مقدرات الموارد البشرية تساعد على: " تجنب الحساسية الثقافية، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية، والقدرة اللغوية، وبناء القيادة وفرق العمل، والتكييف، والمرونة، والتحفيز الذاتي، وموازنة الحياة والعمل"، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه، والتدريب و التعليم المستمر للعاملين لدى المنظمة، وهناك مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المنظمة على المقدرات الجوهرية البشرية في أدائها أهمها: " تنمية الالتزام التنظيمي، وإدارة الأعمال، والخطر المالي، وإدارة السياسة والمعايير، وتخفيض أهداف الرقابة، وتوصيل التدريب للعاملين، وزيادة تكرار تقييم الرقابة، وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة التغيير لمنع التغيير الغير المخول به، وتوسيع مجال التقييم التقني"، وتساعد على تزويد المنظمة بمدربين عالي المستوى وفي كافة المجالات، كما ان هناك ضرورة التكيف بين الوظيفية والمهارات والمقدرات الجوهرية للإفراد، باعتبارها أحدى العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئة التي تعيش فيها المنظمة، وتعمل على إضافة قيمة للعاملين في كافة

المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء وظائفهم، وحددت أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري من خلال مجالات استخدامها وكالاتي:

1. وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين.
2. مساعدة أرباب العمل والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي.
3. تقديم أداة يمكن استخدامها في تخطيط الوظائف وتحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.
4. تقديم فرصة اكبر للانتقال بين المناطق الوظيفية المختلفة في المنظمة.
5. تقييم الأداء وتقديم المعالجة الكافية لنقاط الضعف.
6. تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.
7. تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشتركة بنفس القيم والممارسات.

كما يمكن ان تساعد المنظمة على تحديد واختيار العاملين ذوي المقدرات الأكثر أهمية، ومن ثم مساعدتها على إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها، أذن نستنتج ان معظم الباحثين والكتاب أكدوا بان أهمية المقدرات الجوهرية للمورد البشري تبرز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الإدارة وكذلك على مستوى العاملين، ويمكن تلخيص أهيمتها بالاتي:

1. تساعد المنظمة على البقاء والنمو في العمل.
2. تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة.
3. تحقيق التوافق بين العاملين والوظائف الخاص بهم.
4. زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع التغيرات الخارجية.
5. مساعدة الادارة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من خلال المقدرات التي يتمتع بها العاملين.
6. تحقيق الربحية الأفضل للمنظمة، فضلا عن مساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح.
7. تعتمد كأساس لاتخاذ العديد من القرارات اليومية.

جـ: أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال استخدام المقدرات الجوهرية للمورد البشري المتوفرة لديها، إذ حدد بعضها بالاتي:

1. تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية المتوفرة لدى المنظمة.
2. أعداد قائمة تقييم ذاتي لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمنظمة.
3. تحديد برامج التدريب الملائمة للعاملين.
4. تحديد المناطق الوظيفية التي تحتاج الى مقدرات معينة دون غيرها من الوظائف.

وتشير لجنة (European Commission) الى ان أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري تتمثل بـ" تقييم المتدربين إثناء عملية التدريب وما بعد، وتصميم وتطوير المنهج التعليمي للعاملين لدى المنظمة، وتخويل الصلاحية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية "، فيما وضحت مجموعة (Expert Panel) بانها تهدف الى "خلق الجهد المنسق عبر وظائف المنظمة المختلفة، وإعداد دليل لتوجيه العاملين اتجاه المداخل والاستراتيجيات المستهدفة لانجاز النتائج الجيدة، وتطوير المقدرات عبر الوظائف المختلفة، وتقوية ثقافة المنظمة، وإيجاد فرص متكاملة لتعليم العاملين في المنظمة "، كما تهدف الى: " تقديم قاعدة منظمة للتدريب، وأعداد وتطوير العديد من المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة، ويمكن تحديد أهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالاتي:

1. تحسين أداء العاملين من خلال بناء وتطوير مقدراتهم الجوهرية.
2. تعديل سلوك العاملين للقضاء على الصراعات التي من الممكن ان تحدث في العمل.
3. تمييز المنظمة عن غيرها من خلال تحقيق الإبداع والتفوق.
4. دعم وإسناد كافة الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة.
5. تنسيق مهام وواجبات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

6. تنسيق جهود العاملين بالشكل الذي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي.

رابعا : بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري وخصائصها

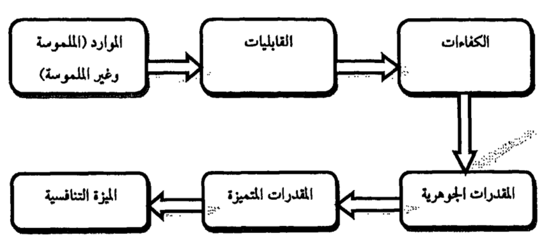
أ: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من العوامل التي من الممكن ان تساعد أو تعيق المنظمة في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الخاصة بها، إذ حدد منها الآتي:

1. الاستثمار في التقنيات المطلوبة.
2. توفير الموارد المطلوبة لتعزيزها في كافة إنحاء وحدات العمل الموجودة داخل المنظمة.
3. صياغة التحالفات الإستراتيجية بين وحدات العمل الداخلية وبين المنظمات الأخرى اللازمة.

ولابد من الإشارة الى ان المنظمات قد تعتمد على التوريد الخارجي للحصول على المقدرات الجوهرية بدلا من المصادر الداخلية الخاصة بها عندما تواجه أسواق ذات نمو سريع ومرتفع من جهة، وتعاني من نمو مستقبلي قليل في مواردها الداخلية من جهة أخرى، ألا ان ترويج ثقافة منظميه وبيئة العمل الخاصة للتطوير المستمر، يكتسب أهمية خاصة في توفير كافة الموارد المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية للعاملين، وان تطبيق نظام رقابة دقيق على تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة يساعد في تخفيض نسبة النقص في المقدرات الجوهرية المتاحة لديها، بالإضافة الى توفير فرص التطوير الكافية للعاملين للاستفادة من المصادر الخارجية في تطوير المقدرات الجوهرية الخاصة بهم، ويرى البعض ان المقدرات الجوهرية توجد في المنظمة نتيجة لعدد من التفاعلات التي تتم بداخلها، إذ يتم تحويل الموارد "Resources" التي تمتلك والمتمثلة بموجوداتها الملموسة وغير الملموسة الى قابليات محددة "Capabilities" التي تشير الى قدرة المنظمة على استغلال مواردها بأعلى فاعلية ممكنة لكي تحقق الكفاءة "Efficiency"، التي تشير الى التكامل وتنسيق القابليات بين الوظائف المختلفة للمنظمة،والتي تساعد على تحقيق المقدرات الجوهرية

"Core Competencies" والتي تتجاوز الحدود التنظيمية لأقسام ووحدات المنظمة وتكون واسعة الانتشار فيها، ومن خلال تطويرها تتمكن المنظمة من تحقيق المقدرات المتميزة "Distinctive Competencies" والتي تمثل صافي المقدرات الجوهرية وهي أعلى قيمة منها، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح دورة حياة المقدرات الجوهرية في المنظمة من خلال الشكل الآتي (2):



كما أن هناك ثلاث مراحل لتطوير وبناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري في المنظمات هي:

- **المرحلة الأولى:** اختيار العاملين ذوي المهارات والخبرة الجيدة، وتحسين المقدرات الفردية و توسيعها حسب الحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل الفردية في جهد تعاوني لخلق القدرة التنظيمية للمنظمة.
- **المرحلة الثانية:** يجب على المنظمة العمل على تنمية خبرة العاملين في المنظمة، لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ النشاط باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فان القابليات سوف تتطور إلى مقدرة مجربة وحقيقية.
- **المرحلة الثالثة:** ينبغي على أفراد المنظمة الاستمرار في صقل خبراتهم وتحسين أدائهم الأمثل في تنفيذ الأنشطة، وفي النهاية تصبح المنظمة أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة. فضلاً عن تحول المقدرات الجوهرية إلى رتبة ذوي

المقدرة المميزة (أو تتحول إلى قدرة تنافسية متفوقة)، وبالتالي توفر مساراً للوصول إلى الميزة التنافسية.

وهناك عدد من المقدرات الجوهرية التنظيمية التي تلعب دور أساسي في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية للمورد البشري داخل المنظمة أهمها:

1. **المقدرات الجوهرية لبناء الفريق الناجح:** تعرف الفرق الناجحة بأنها: "عبارة عن مجموعة صغيرة من العناصر الماهرة والقادرة على مزج مهاراتها من خلال الجهد المتماسك"، وهي ضرورية جدا للمنظمات التي تعاني من ضعف الأداء، ومن مشاكل بثقة الإدارة، وتعد أحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها.
2. **المقدرة الجوهرية لتطوير الموارد البشرية:** تأتي عملية تطوير الموارد البشرية على رأس المقدرات الجوهرية التي تهتم بها المنظمة، وذلك بهدف التخطيط والتطبيق الجيد لتطوير هذه القوى العاملة، ورفع مستوى الأداء لدى جميع العاملين وتحفيزهم لتقديم أفضل الخدمات الممكنة داخل المنظمة، ولضمان نجاح هذه العملية يجب على المنظمة وضع الخطط التي تدعم المهارات الشخصية وتساعد على تطوير القيادة، وتوجيه السلوك باتجاه العمل سوية وتطوير الخطط لخلق بيئة ملائمة للعمل.
3. **المقدرة الجوهرية لتمكين العاملين:** عرف التمكين بأنه: "عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تأشير الظروف التي قد تؤدي الى الشعور بالضعف والعمل على إنهائها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية، كما ان المنظمة يجب ان تؤمن بالآخرين و بقيمة الوقت أيضا، أي يجب ان تثق بفريق عملها وتعرف كيف ومتى والى من تقوم بالتفويض.

4. **المقدرة الجوهرية للاتصالات الفاعلة:** تشير الاتصالات الى تصميم واستخدام تشكيلة واسعة من الأدوات التي تساعد على الاتصال، وفي الحالات المتنوعة لكافة العاملين في المنظمة، وتعد الاتصالات إحدى المستلزمات الأساسية التي تساعد العاملين على أتمام أعمالهم سواء كانت شفوية أو سمعية، وتم تحديد مهارات الاتصال بأنها أحدى المقدرات الجوهرية التي تحدد قدرة المنظمة على الاتصال بكافة الأطراف التي تتعامل معها بكفاءة عالية، وهناك خمسة أنواع من مقدرات الاتصال هي: "المعالجة، والتكييف، والتمثيل، والرقابة، والإظهار".

5. **المقدرة الجوهرية لحل الصراعات التنظيمية:** غالبا ما تواجه المنظمة صراعات مختلفة بين واحد أو أكثر من مكوناتها الإنسانية (الفرد، والجماعة، والمنظمة)، وقد تنجم عن هذه الصراعات آثار وظيفية ايجابية أو سلبية اعتمادا على كيفية ادارتها، وقد تم التوضيح بان الصراع عبارة عن محصلة طبيعية وحتمية للتفاعل ما بين الأفراد الذين يختلفون بالآراء والقيم والأهداف، بالإضافة الى حصولهم على المعلومات بشكل مختلف، وان حل الصراعات يمثل مقدرة جوهرية تشير الى القدرة على تحويل الصراعات الى قوة ايجابية للتغيير البناء.

ب: خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في المقدرات الجوهرية للموارد البشرية لكي يتم اعتبارها مقدرات جوهرية، إذ حددت ثلاثة شروط أساسية هي: "اولاً: يجب ان تساهم في مساعدة المنظمة للوصول الى أهدافها، ثانيا: يجب ان تساهم في تقديم منافع وفوائد معينة الى كافة المتعاملين مع المنظمة: وأخيراً: يجب ان تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين للمنظمة، تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المقدرات الجوهرية البشرية أهما الآتي:

1. **القيمة**: يجب ان تكون ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المقدرات الأخرى المتاحة لدى المنظمة.
2. **الندرة**: يجب ان يكون ذات عرض محدود، وألا فأنها لا توفر ميزة لان كل المنظمات تمتلكه.
3. **غير قابلة للمحاكاة**: أي لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها.
4. **غير قابلة للاستبدال**: أي لا تتمكن المنظمة من استبدالها بشي أخر.

وحددت الخصائص التي تتميز بها المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالاتي: *غير قابلة للتقليد أو قلة قابليتها للتحويل، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورية لضمان بقاء المنظمة في العمل، وغير منظورة من قبل المنافسين، ومحدودة ضمن مناطق معينة داخل المنظمة، وقوية*، وهناك ثلاثة خصائص يجب ان تحققها المقدرات الجوهرية، كي تتمكن من تنفيذ عملياتها المختلفة بالشكل الذي يساعد المنظمة على خلق القيمة الإضافية وتحقيق التداوبية بين العاملين في الوظائف المختلفة وهي:

1. يجب ان تساعد على تحسين الميزة التنافسية المتفوقة للمنظمة وتحقيق القيمة الإضافية لزبائنها.
2. الوظائف المختلفة داخل المنظمة يجب ان تكون متعمدة على نمط معين من المقدرات الجوهرية.
3. يجب ان يواجه المنافسين صعوبة في إيجاد البدائل للمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة.

ويجب ان تكون المقدرات الجوهرية للمورد البشري نادرة، أي بمثابة الموارد السرية الخاصة بالمنظمة، والتي تساعدها على خلق القيمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين في الصناعة، كما تم تحديد أهم خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالاتي:

1. تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي داخل المنظمة.
2. ترتبط بالأداء المتفوق ايجابيا.
3. يمكن ان توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

خامسا : أنواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية، فمن حيث العدد فلا يوجد اتفاق حول عدد محدد لهذه المقدرات في المنظمة، إذ يرى (Hamell) ان عددها يتراوح ما بين (5-6) مقدرات، ومن ابرز التصنيفات لهذه المقدرات هو تصنيف (Coyne) الذي قسمها الى الآتي:

1. **المقدرات العقلية (التبصر):** وهي المقدرات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الأول للميزة التنافسية، والتي يمكن ان تأتي من خلال: " المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع، والمعرفة العلمية المؤدية الى الابتكار، والملكية الفكرية في المنظمة، و الإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات، و تحليل التميز والتركيز ".
2. **مقدرات التنفيذ المتميز:** وهي المقدرات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، وتستند هذه المقدرات الى حرفية عالية لدى العاملين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة.

وتم تحديد أهم المقدرات الجوهرية للمورد البشري بـ" اولاً: معرفة المنظمة: وتعني امتلاك العاملين القدرة لفهم القضايا التنافسية التي تؤثر على المنظمة مثل (السوق، والمنتجات، والتكنولوجيا، والعمليات) وكذلك فهم كل الوظائف التي يمكن ان تخلق ربح وقيمة للمنظمة. ثانيا: ترجمه الزبون: ويقصد بها امتلاك العاملين القدرة على النظر للقضايا من وجهة نظر الزبون. ثالثا: الاتصال الفعال: وتشير الى قدرة العاملين على تزويد المعلومات الشفوية والمكتوبة بشكل واضح ومقنع وثابت الى الإدارة والعاملين الآخرين وكافة الإطراف التي تتعامل معها المنظمة. رابعا: المصداقية والسلامة: وتعني اعتماد المصداقية والسلامة من قبل العاملين في تنفيذ صفقات العمل والالتزام بها.

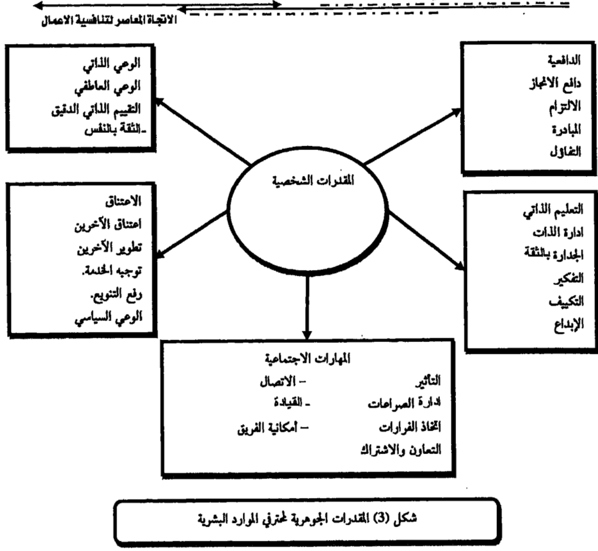
خامسا: المنظور الشامل: أي امتلاك المقدرة على حل المشاكل وتفهم العلاقات ضمن سياق المنظمة الكلي. واخيراً: مهارات المفاوضات وحل الصراعات: ويقصد بها القدرة العاملين للوصول الى الاتفاق على الرغم من الأهداف والأولويات المختلفة بينهم". فيما حددت ومن جهة اخرى بـ "تخطيط الإعمال الستراتيجية، وتحديد السوق المستهدفة، وإدارة الموازنة، والقيادة وبناء الفريق، والدخول الى الأسواق، والاتصالات التسويقية"، وبذات الاتجاه تقريبا حددت بـ "القدرة على تطبيق المعرفة، ومهارات التصميم، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات، والبحث و التحليل، والتجريب، والاتصال والإقناع، والرقابة، وخلق الثروة، والمهارات التنظيمية، والكفاءة الفنية، والنقد البناء،وتخطيط وإدارة المشروع، ومعرفة القضايا المعاصرة"، كما ان المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية تتفاوت حسب المستويات التنظيمية، كما ان هناك علاقة بينها وبين متسوى تعليم الافراد وسنوات خدمتهم، فضلاً عن نظم التعويض التي تعتمدها المنظمة في مكافأة العاملين فيها، وقد حددت المقدرات الجوهرية البشرية بـ "مهارة الاتصال الشفوي والمكتوب، ومهارات الرياضيات، ومهارات الحاسوب، ومهارات بناء السياسة الملائمة"، وتوجد ثلاثة أنواع من المقدرات التي يحتاجها الإفراد العاملين في المنظمة للتفاعل مع الآخرين، وإتمام وظائفهم بالشكل المطلوب:

1. **المهارات الأخلاقية:** وتتضمن "القدرة على فهم المنظور الأخلاقي لكافة الأطراف، والقدرة على توضيح الأبعاد الأخلاقية الخاصة بالمنظمة، والقدرة على حل الصراعات التي نتجت بسبب الاختلافات الأخلاقية.. وغيرها".
2. **المهارات العملية:** وتتضمن: "القدرة على أداء المهام والواجبات المختلفة، وامتلاك المهارات اللازمة لتسهيل العمليات المعقدة، والقدرة على حل الصراعات الناتجة عن الحالات العاطفية في العمل..وغيرها".
3. **المهارات الشخصية:** وتتضمن "مهارة الاتصال الفعال، والاستماع للآخرين، والقدرة على الدفاع ضد آراء الآخرين.. وغيرها"

ومن جهة أخرى حددت ستة مقدرات جوهرية لمحترفي الموارد البشرية في المنظمة:

1. **الأداء الموثوق**: يمثل المقدرة التي تقود إلى تحقيق الأداء البارز.
2. **الثقافة**: أي امتلاك المورد البشري ثقافة قوية ودائمية في نفس الوقت.
3. إدارة الموهبة مع التصميم التنظيمي: إذ تركز إدارة الموهبة على اختيار الموارد البشرية التي تتناسب مع التصميم التنظيمي للمنظمة.
4. **تصميم الإستراتيجية**: أي امتلاك المورد البشري القدرة على المساهمة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة.
5. **تحالف الأعمال**: إذ يساهم المورد البشري في نجاح تحالفات الأعمال القائمة على المعرفة.
6. **تنفيذ العمليات**: أي امتلاك المورد البشري المهارات اللازمة لأداء العمليات المختلفة للمنظمة.

ويمكن تحديد عدد من المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها محترفي الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من خلال الشكل (3):



شكل (3) المقدرات الجوهرية لمحترفي الموارد البشرية

ويمكن تحديد اهم المقدرات الجوهرية للمورد البشري التي تتمتع بها المنظمة وتستخدمها في أداء العديد من المهام والواجبات المتعلقة بها، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، والتي سيتم تخصيص فصل من هذا الكتاب لكل منها لتوضيحها بشكل اكثر دقة، فضلا عن تحديد فصل مستقل لتوضيح مفهوم الميزة التنافسية بالتركيز على الموارد البشرية، وكما ياتي:

1. **المقدرة الجوهرية القيادية:** تتسم القيادة بصفتين هما: "ممارسة التأثير على الآخرين، و مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها"، وتستطيع المنظمة من خلال مقدرة القيادة تامين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف، واهم ما تتضمنه القيادة هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع الفرد في الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل الاخرين، كما ان أي مجموعة عمل لا يمكن لها ان تنجز مهامها وواجباتها بنجاح بدون قيادة فاعلة، وتعرف القيادة بأنها: "إجراءات يؤثر بمقتضاها الشخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محدودة لهما"، وان أقناع الأفراد والإبداع في الأفكار والقرارات هو الذي يميز مقدرة القيادة عن مجرد امتلاك القوة، وأخيرا حددت اهم مكونات مقدرة القيادة داخل المنظمة وكالاتي "قيادة الآخرين، والاتصال، وخلق المناخ التنظيمي الايجابي، وتطوير الآخرين، والحصول على النتائج".
2. **المقدرة الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات:** اتخاذ القرارات هي عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول الى الهدف وحل المشكلات وانتهاز الفرصة، وهناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات من أهما "تخفيض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج.. وغيرها"، ومن أكثر أنواع اتخاذ القرارات شيوعا هي القرارات الجماعية التي تحدث داخل الجماعات المتفاعلة، كما تركز على تحديد وتمييز القضايا والمشاكل والفرص، و مقارنة المعلومات من المصادر المختلفة واستخدام الطرق الفعالة لاختيار وجدولة الأعمال.
3. **المقدرات الجوهرية لإدارة الذات:** وتتضمن التكامل الأخلاقي , وتوجيه الذات، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي، أي أدراك الفرد لذاته كموجود طبيعياً و اجتماعياً وروحياً، فضلاً عن قدرته على التكييف بشكل ايجابي مع التغييرات بيئة العمل، كما ترتبط بمقدرات أساسها قواعد

الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور.

4. **المقدرات الجوهرية الابداعية:** الإبداع يمكن عده الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق نتائج جديدة وأصيلة ذات قيمة من قبل الفرد، و تتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء لتقديم أفكار جديدة، وهو "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها" كما عرف بأنه: " الطريقة التي تصاغ بها المعرفة من قبل الأفراد وتنال رضا المجتمعات وتنفذها المنظمات".

5. **المقدرات الجوهرية الاخلاقية:** تشير الى قدرة المورد البشري على معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل وعمل ما هو صواب في الخدمة أو المنتج المقدم أو تجاه ذوي العلاقة اصحاب المصالح علماً انه لا يوجد إطار أخلاقي يحيط بتصرفات المورد البشري في حالات المعضلات المعقدة ليوضح ما هو صحيح أو خاطئ. وغالبا ما يؤدي تطبيق المقدرات الاخلاقية في مواقع العمل إلى حساسية من قبل المدراء في أداء أنشطتهم.

6. **المقدرات الجوهرية للاداء المتميز:** تشير الى مقدرة المورد البشري على تحقيق الاعمال المكونة لوظيفتة والكيفية التي يحقق فيها متطلباتها، كما يركز هذا التعريف على سلوك الموارد البشرية في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس ...الخ، ومن جهة اخرى عرف بانه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة، وتعد مقدرة اداء المتميز هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالمورد البشري ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة او المجتمع بصورة عامة.

ملخص الفصل

لقد اهتمت الادارة ومنذ المراحل الاولى لظهورها ونموها بالمقدرات الجوهرية للمورد البشري، التي تشكل اهم انواع المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة الى جانب المقدرات المالية والتنظيمية والتكنولوجيا، وتعرف بانها مقدرات الأفراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها "التقييم، والاستئجار، والترقية"، وتتجلى اهميتها في المنظمات من خلال مساعدة المنظمة على وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى مواردها البشرية، فضلا عن مساعدة أرباب العمل والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي، وهناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري، ومن اهم انواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري هي: " القيادية، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ادارة الذات، الابداع، الاخلاقية، الاداء المتميز "، والتي سيتم توضيحها بشكل مفصل في الفصول القادمة من هذا الكتاب.

اسئلة الفصل

س1: لقد مر مفهوم المقدرات الجوهرية خلال مراحل تطوره بعدد من المراحل، ناقشها وبشكل مختصر.

س2: ناقش مفهوم المقدرات الجوهرية التي تمتكلها المنظمات، مركزاً على مفهوم المقدرات الجوهرية للمورد البشري.

س3: عدد اهم اهداف المقدرات الجوهرية للمورد البشري في المنظمات المعاصرة.

س4: ناقش مراحل بناء المقدرات الجوهرية في المنظمات.

س5: تتمتع المقدرات الجوهرية للمورد البشري بعدد من الخصائص، ناقشها وبشكل مختصر.

س6: عدد اهم انواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري وبشكل مختصر.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.

الفصل الثاني

المقدرات الجوهرية القيادية

1. اهداف الفصل
2. مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية
3. اهمية المقدرات الجوهرية القيادية وضرورياتها
4. محددات المقدرات الجوهرية القيادية
5. ملخص الفصل
6. اسئلة الفصل

الفصل الثاني
المقدرات الجوهرية القيادية

اهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري واهم مصادر بناءها وتنميتها، فضلا عن محاولة توضيح بعض انواع هذه المقدرات، كما يستهدف الفصل التعرف على اهمية المقدرات الجوهرية القيادية واهم الضروريات التي دفعت المنظمات المعاصرة الى الاهتمام بها، واخيراً يحاول تشخيص اهم المحددات التي من شانها التاثير على هذه المقدرات.

تشكل المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري الاساس لتحقيق اهداف أي منظمة، وذلك من خلال توجيه وارشاد مواردها البشرية لاستغلال مواردها بافضل شكل ممكن ليتسنى لنا البقاء والنمو والاستمرار في العمل، كما تؤثر مقدرة القيادة للمورد البشري على كفاءة وفاعلية وسلوكيات الافراد الاخرين الذي يتعامل معهم، وبالتالي يمكن القول ان نجاح المنظمات يتعتمد على مدى توفر المقدرات الجوهرية القيادية لدى مواردها البشرية والتي لا تنحصر في المستويات العليا فقط وانما تصل الى ادنى المستويات الادارية والاشرافية في المنظمة، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري وبعض موضوعاتها:

اولا: مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية

تم تعريف المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري على وفق عدة مداخل استناداً الى وجهات نظر واتجاهات الباحثين والكتاب فضلا عن طبيعة المتغير نفسه، اذ عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري في التاثير على الاخرين باتجاه تحقيق الاهداف".

وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري في التاثير والتحفيز وتمكين الاخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح"، كما عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على استخدام الصلاحيات والموارد والاتصالات للتاثير في سلوك الاخرين لتحقيق اهداف محددة مسبقاً"، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة بان المقدرة الجوهرية القيادية للمورد البشري تتجلى في قدرته على التاثير في الاخرين لبلوغ اهداف محددة. ومن جهة اخرى عرفها بعض الباحثين والكتاب بانها: "مقدرة المورد البشري على تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك"، وبالاتجاه نفسه عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على ارشاد وتوجيه الاخرين"، كما عرفت بانها: "فن التاثير في الروح المعنوية للاخرين وحثهم على تحقيق اهداف معينة"، يتبين من التعاريف السابقة ان المقدرات الجوهرية القيادية تتجلى في مقدرة المورد البشري على ارشاد وتوجيه سلوك الاخرين في بيئة العمل. واخيراً ومن وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، والقادرة على نقل تلك الرؤية لجميع اعضاء المنظمة،واقناعهم بتحويل الرؤية الى واقع ملموس والمحافظة عليه"، وعرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على تطوير الافكار والرؤية المؤثرة في سلوكيات الاخرين وجعلهم معتنقيها وتطمينها في قرارتهم المتصلة بالموارد المختلفة"، اذن تيضح من هذه التعاريف ان المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري تبرز في قدرته على تطوير الرؤية والافكار اللازمة لاداء مهامه المختلفة. وتوجد مجموعة من المصادر التي تساعد على بناء المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري اهمها:

1. **قوة القسر والاكراه:** والتي تعتمد على الخوف وعلى ادراك التابعين ان المورد البشري يتملك القدرة على معاقبتهم.
2. **قوة المكافاة:** تستند هذه القوة على ادراك التابعين ان لدى المورد البشري القدرة على مكافاتهم.
3. **قوة الشرعية:** يرتكز هذا المصدر على ادارك التابعين ان للمورد البشري الحق القانوني والشرعي في التاثير عليهم.

4. **قوة الخبرة:** وتعتمد على مدى كفاءة المورد البشري ومعرفته التخصيصية وخبرته في مجال معين.
5. **قوة القدوة:** وتعتمد على مدى اعجاب التابعين بمقدرات المورد البشري القيادية.

وتوجد عدد من اصناف المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري التي تمارس في العمليات اليومية داخل المنظمات يمكن تحديد ابرزها بالآتي:

1. **المقدرة الملهمة:** تتجلى في تمتع المورد البشري بمزايا بطولية أو بقدارات قيادية خارقة يمكن ملاحظتها من خلال سلوكياتهم.
2. **المقدرة الكارزماتية:** تتجلى في مقدرة المورد البشري على وضع وتحديد رؤية شاملة لمستقبل المنظمة وإيصال تلك الرؤية إلى الآخرين وأقناعهم بها.
3. **المقدرة التبادلية:** وتتجلى في مقدرة المورد البشري على تحفز العاملين بمبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم.
4. **المقدرة التحويلية:** تتجلى في مقدرة المورد البشري على إرشاد أو تحفيز إتباعهم في اتجاه تحديد الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهمة.

ثانيا : اهمية المقدرات الجوهرية القيادية وضرورياتها

لقد اهتمت المنظمات بمرور الوقت بمجال المقدرات الجوهرية القيادية وقد تزايد هذا الاهتمام في الوقت الحاضر، وهناك مجموعة من الضروريات التي تقف وراء ذلك يمكن تحديد اهمها بالاتي:

1. **حروب المواهب:** لقد ادركت العديد من المنظمات ان المفتاح الرئيسة للتنافس والبقاء هو استقطاب واختيار الموارد البشرية الموهوبة ذات المقدرات الجوهرية القيادية.

2. **التحول البارز في العوامل التي تؤثر في قرارات المستثمر**: ان وجهات نظر المستثمر في بناء المقدرات الجوهرية القيادية ضمن المنظمة تعد من العوامل المهمة جداً.

3. **المنافسة**: من أجل المنافسة في بيئة سريعة التغيير، فإن القدرة على التعامل مع هذا التغيير، يعد أمراً حاسماً للنجاح، وهنا تتجلى اهمية المقدرات الجوهرية القيادية.

كما يمكن تلمس اهمية المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري في المنظمات من خلال مساعدتها على تحقيق الآتي:

1. مساعدة المنظمة على تحقيق النمو والبقاء في طل البيئة التي تعمل فيها.
2. مساعدة المنظمة على مواكبة التغييرات البيئة وتحقيق الابداع.
3. مساعدة المنظمة على تجنب الصراحات بين الثقافات المتعددة التي تتضمنها.
4. مساعدة المنظمة على كسب حصة سوقية اكبر وبالتالي تحقيق ارباح اضافية.

ثالثاً: محددات المقدرات الجوهرية القيادية

هناك مجموعة من المحددات التي ما شأنها تقييد المقدرات الجوهرية القيادية لدى الموارد البشرية يمكن تقيسمها الى:

1. **خصائص المورد البشري: ويشتمل على مجموعة من المتغيرات والعوامل اهمها:**

- **السمات الشخصية**: وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية المورد البشري، قد تكون مكتسبة أو موروثة، والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى.
- **نسق القيم**: تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للمورد البشري في

الموقف، ومن ثم فإن احتضان المورد البشري لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم.

- **مستوى الخبرة الفنية:** يعكس مستوى الخبرة الفنية للمورد البشري كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها.
- **الدافعية للإنجاز:** وتشير إلى الطموحة، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل.
- **مفهوم المورد البشري عن ذاته:** لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى":تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها.

2. **خصائص الوظيفة: تشير الوظيفة الى مجموعةمن الواجبات والمهام التي تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للوظيفة يفترض تدخلها في تشكيل المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري اهمها:**

- **غموض الدور:** اذا كان دور الفرد في اداء الوظيفة غامضاً وسبل إنجازها غير واضحة، فان هذا الامر يتطلب من المورد البشري العمل على تنمية المقدرات الجوهرية القيادية لديه لكي يتمكن من تايه عمله بافضل شكل ممكن، وعلى العكس تماماً إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها.
- **قابلية الوظيفة للتقسيم:** اذا كانت الوظيفة قابلة للتقسيم على عدد من الافراد لكي يقوم بادائها فان الامر سيؤدي الى اضعاف مقدرات القيادة لدى المورد البشري بسبب توزع سلطة تنفيذها على عدد كبير من الافراد، وعلى العكس ذلك اذا كانت الوظيفة من الصعب تقسيمها.

- **الاستقلالية:** يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة لدى المورد البشري في تنفيذ الوظيفة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها الوظيفة للمورد البشري ترتبط ارتباطا مباشراً بتنمية المقدرات الجوهرية القيادية لديه.

3. خصائص النسق التنظيمي: يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: 'التكنولوجيا، وأساليب الإنتاج، وتقسيم العمل، و فلسفة المنظمة، والهيكل التنظيمي وحجم المنظمة '، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري، وتسهم في تشكيلها وتوجيهها، وذلك من خلال الاتي:

- **التكنولوجيا:** التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد التكنولوجيا امكانية تنمية المقدرات الجوهرية القيادية لدى الموارد البشري، فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعا، فعندما يكون مستوى التكنولوجيا مرتفعاً فان هناك امكانية لتنمية المقدرات الجوهرية القيادية، والعكس بالعكس.
- **فلسفة المنظمة:** إن للمنظمات مثلما للأفرادقيما وتقاليدا من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها : كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في الموارد البشرية.
- **الهيكل التنظيمي:** تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في أن طبيعة هذا الهيكل تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، واتخاذ القرارات، و تفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها.

ملخص الفصل

عرفت المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشرية بعدة تعاريف ابرزها: "مقدرة المورد البشري في التاثير والتحفيز وتمكين الاخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح"، وهناك مجموعة من الصمادر التي تساعد على بناءها وتنميتها لدى المورد البشري، ويتضمن عدة انواع منها: "المقدرة الملهمة، الكارزماتية، التبادلية، التحويلية"، وتتجلى اهميتها في المنظمات المعاصرة في مساعدتها على تحقيق النمو والبقاء في طل البيئة التي تعمل فيها، ومواكبة التغييرات البيئة وتحقيق الابداع، فضلا عن تجنب الصراحات بين الثقافات المتعددة التي تتضمنها. وهناك مجموعة من المحددات التي من شانها التاثير في بناء المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري بعضها يتعلق بالمورد البشري نفسه، والبعض الاخر يرتبط بالوظفية، في حين تترابط العوامل الاخرى بالنسق التنظيمي للمنظمة.

اسئلة الفصل

س1: ناقش مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري في المنظمات.

س2: وضع اهمية المقدرات الجوهرية القيادية واهم ضرورياتها في المنظمات المعاصرة.

س3: هناك عدد من محددات المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري في المنظمات، ناقشها وبشكل مختصر.

الفصل الثالث

المقدرات الجوهرية الابداعية

1. اهداف الفصل
2. مفهوم المقدرات الجوهرية الابداعية
3. اهمية المقدرات الجوهرية الابداعية
4. العوامل المؤثرة في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية
5. اصناف المقدرات الجوهرية الابداعية
6. مراحل عمل المقدرات الجوهرية الابداعية
7. معوقات تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية
8. ملخص الفصل
9. اسئلة الفصل

الفصل الثالث

المقدرات الجوهرية الابداعية

اهداف الفصل

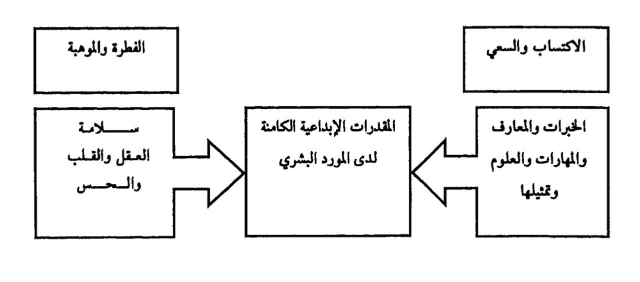
يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري واهميتها في المنظمات المعاصرة، فضلا عن التعرف على اهم العوامل التي من شأنها التاثير في تنمية هذه المقدرات والمعوقات التي من الممكن ان تعيق هذه العملية، كما يحاول الفصل توضيح اهم اصناف المقدرت الجوهرية الابداعية واهم مراحل عملها او استخدامها من قبل المورد البشري.

تعد المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري احدى العناصر الرئيسة التي تلعب دوراً بارزاً في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة والمجتمع بصورة عامة، وبسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات في ظل البيئة التي تعمل فيها، فان الامر يتطلب منها ايجاد طرائق جديدة في العمل لتلبية احتياجات الاسواق ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم فضلا عن مواجهة التحديات التي من الممكن ان تعيق عملياتها، والتي لايمكن تحقيقها الا من خلال هذه المقدرات، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري وبعض موضوعاتها:

اولا : مفهوم المقدرات الجوهرية الابداعية

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري صعوبة واضحة بسبب وجود مجالاً رحباً مرناً للتعبير عن هذه المقدرات، اذ عرفت المقدرات الجوهرية الابداعية بانها: "المقدرة التي يمتلكها المورد البشري لإيجاد علاقات بين أشياء لاول مرة، والناتجة عن عدد من القدرات العقلية البسيطة"، نلاحظ ان هذه التعريف يركز

على المقدرات الابداعية من خلال اقترانها بالقدرات العقلية للمورد البشري. كما تم تعريف المقدرات الجوهرية الابداعية بانها: "المقدرة على التفكير بصورة حديثة بعيداً عن السياقات التقليدية بما يساعد على تحقيق تغييرات جذرية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها"، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: "المقدرة على إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها"، نلاحظ ان التعاريف السابقة ركزت على المقدرات الجوهرية الابداعية من خلال اقترانها بمقدرة المورد البشري على التفكير وايجاد طرائق جديدة للتطوير عمليات المنظمة ومخرجاتها. وعرفها اخرون بانها: "المقدرة العقلية المتقدمة التي يعالج المورد البشري فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة، او بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة"، وبذات الاتجاه عرفت المقدرات الجوهرية الابداعية بانها: "المقدرة على ايجاد طرق حديثة لحل المشكلات وصنع القرارات، شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات التي هي قيد الدراسة"، اذ هذه التعاريف ركزت على حل المشكلات واتخاذ القرارات في تعريفها للمقدراات الجوهرية الابداعية للمورد البشري. ويذهب بعض الباحثين في تعريفهم للمقدرات الجوهرية الابداعية الى التركيز على تطوير وتقديم افكار حديثة في العمليات الانتاجية، اذ عرفت بانها: "المقدرة التي يمتلكها المورد البشري في تجديد وتوسيع مدى من المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها وإقامة طرائق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع، وإدخال التغييرات في إدارة وتنظيم العمل وظروف ومهارات قوة العمل". وعموماً فقد تعددت الاتجاهات التي تناولها الباحثين في تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري وربما يعود بسبب ذلك للخصائص والسمت النادرة التي تتمتع بها هذه المقدرات، ويمكن توضيح طبيعة تكوين المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري من خلال الشكل (4):



شكل (4) طبيعة تكوين المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري

اذ يتضح من خلاله وجود عنصرين أساسيين لتوليد المقدرات الإبداعية للمورد البشري هما الاكتساب والسعي من جهة والفطرة السليمة والموهبة من جهة أخرى. و هناك مجموعة من الخصائص التي تتوافر لدى الموراد البشرية ذات المقدرات الجوهرية الابداعية يمكن تحديد اهم هذه الخصائص بالآتي:

1. **الموهبة**: تعني الاستعداد الفطري الموروث اجتماعيا لدى المورد البشري في التفاعل مع المشكلات والاعتماد على الذات في حلها.
2. **الخبرة**: وهي القابليات العملية والمقدرات التي يمتلكها المورد البشري في الجانب الميداني، أو هي شبكة متداخلة من الاحتمالات التي تشكل الخارطة الادراكية المستخدمة من قبله في اكتشاف المشكلات وحلها حلولاً إبداعية.
3. **مهارات التفكير الإبداعي**: وتعد مهارات التفكير الإبداعي أهم الموارد التي يمتلكها المورد البشري في التوجه نحو الإبداع، والعناصر الرئيسة للإبداع لأن

عملية التفكير الإبداعي تبدأ عادة مع مشكلة ذات أبعاد غير مكتملة يدرسها المبدع ويتناول أجزاءها ويكمل حلقاتها تباعاً، ويأتي الحل فجاءة على أساس الحدس وليس على أساس السير المنطقي.

4. **الدافعية:** تشكل الدافعية أهم عنصر في الإبداع لأن المورد البشري قد يمتلك الخبرة ومهارة التفكير الخلاق ولكن لا يمتلك الدافع للإبداع وفي هذه الحالة لا يكفي توافر العنصرين الأولين لتحقيق الإبداع لأنه لا يتحقق بدون دوافع.
5. **الذكاء الشخصي والاجتماعي:** المتمثل بسرعة الفهم، وقوة الحدس، والاستيعاب وتفتح الذهن، وسرعة دمج الأشياء والأفكار واستخراج الجديد منها.
6. **وضوح الرؤية وصلابة الموقف:** اذ ان الموارد البشرية المبدعة تنظر الى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الفتوحات، وتنظر دائما للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي او الحاضر قيودا عليها.
7. البحث عن المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمعات يميل المبدعون غالبا الى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتحديث والتطوير.

ثانياً: اهمية المقدرات الجوهرية الابداعية

تتجلى اهمية المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري من خلال الفوائد العديدة التي تتمكن المنظمة من اكتسابها نتيجة الاستخدام الافضل لهذه المقدرات الكامنة لدى مواردها البشرية، وتبرز هذه الاهمية من خلال النقاط الآتية:

1. مساعد المنظمة في ايجاد طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات تنافسها، فضلا عن تحطيم قواعد الصناعة المألوفة التي تؤدي إلى إخراج المنظمات المنافسة لها من بيئة الصناعة لعدم تطوير منتجاتها أو تقديمها منتجات جديدة.

2. مساعدة المنظمة على امتلاك معرفة فريدة خاصة بها.
3. مساعدة المنظمة على ايجاد حلولاً للعديد من المشلاك التي تواجهها، فضلا عن مساعدتها في ترشيد قراراتها المختلفة.
4. مساعدة المنظمة للحصول على الإرباح العالية بسبب انخفاض الكلف، وقدرتها على تشكيل أذواق المستهلكين لتوفيرها منتجات جديدة غير مسبوقة.
5. مساعدة المنظمة على تحقيق قيمة جوهرية للزبائنها بالشكل الذي ينعكس بالتالي على تغيير موقعها في السوق والصناعة التي تعمل فيها.
6. مساعدة المنظمة في التعرف على نقاط قوتها وضعفها وكيفية تعزيز الاولى ومعالجة الثانية.

ثالثا : العوامل المؤثرة في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية

يمكن تقسيم العوامل التي من شانها التاثير في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري الى مجموعتين الاولى تتعلق بالمورد البشري نفسه، والثانية تتعلق بالمنظمة، وسيتم توضيح ذلك فيما ياتي:

1. دور المورد البشري في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية: يمكن تحديد دور المورد البشري في تنمية مقدراته الابداعية من خلال النقاط الآتية:

- الثقة بالنفس والسماح للعقل بالتفكير المنفتح والمتشعب واستكشاف ما حوله، مع ضرورة التمتع باستقلال الشخصية واستقرارها وعدم تبني مهام ومسؤوليات كثيرة، فضلاً عن ضرورة توافر الجدية والمثابرة والتركيز على العمل أو المهمة المطلوبة.
- امتلاك المقدرة على تشخيص السمات والخبرات الشخصية التي تؤدي إلى زيادة وتحسين التفكير الإبداعي.

- استخدام الخيال والتعامل المرن مع المواقف أو المشكلات واللذان يقودان إلى إنتاج العديد من البدائل أو الحلول مع ضرورة الابتعاد عن تقييم الأفكار الواردة فور ورودها.
- امتلاك المقدرة على تبادل الأفكار مع الآخرين، وتعريض النفس المتعمد للعوامل المؤثرة الجديدة كالأفراد والمقالات والكتب وكل ما من شأنه أن يوفر للمورد البشري فكراً متبصراً وان كان لا يرتبط به ارتباطاً وثيقاً.
- الابتعاد عن الموقف أو المشكلة لبعض الوقت وذلك عبر ممارسة الأنشطة الرياضية، الاسترخاء أو غيرها وذلك بهدف إعطاء العقل فرصة للراحة.

2. **دور المنظمة في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية:** يبرز دور المنظمة في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية لمواردها البشرية من خلال النقاط الآتية:

- منح حرية التفكير لجميع الموارد البشرية في المنظمة وعدم إخضاعهم للضغط الفكري، وضرورة تقدير واحترام جميع ما يصدر عنهم من مواقف وأفكار وإعطائهم الحق في أن ينتقدوا أفكار الغير حتى ولو كانوا في المستويات العليا من المنظمة.
- إشاعة مبدأ أن التفكير الإبداعي والتوصل الى ما هو ابداعي من منتجات أو ما شابه هو مسؤولية جميع الموارد البشرية في المنظمة.
- رفع المستوى الثقافي المهني التخصصي للموارد البشرية في المنظمة وذلك بتوفير المصادر العلمية المختلفة.
- دفع الموارد البشرية ذات المهارات المعرفية المتنوعة إلى التفاعل وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم من جهة ومحاولة المنظمة الاستعانة لموارد بشرية جديدة من خارجها من جهة أخرى.
- تخصيص أوقات لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى الأفكار الإبداعية.

- إنشاء مراكز للتفكير والبحوث تابعة للمنظمة والتي تقود إلى تنمية مهارات التفكير بطرق مدروسة، وتطبيق مهارات التفكير على الواقع، فضلاً عن كونها قاعدة ينطلق منها المورد البشري لإقناع الآخرين ان مهارات التفكير يمكن تعلمها وإنها ضرورية لمستقبل المنظمة ومواردها البشرية.

رابعا: اصناف المقدرات الجوهرية الابداعية

لقد قدم الباحثين والكتاب عدد من الاصناف التي تنطوي تحتها المقدرات الجوهرية الابداعية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة يمكن تحديدها بالآتي:

1. تصنيف المقدرات الجوهرية الابداعية بحسب خصائصها: ويقسم الى نوعين هما: المقدرات الابداعية الانتاجية: والتي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة الى السوق او تحسين منتجات قائمة، والمقدرات الجوهرية العملية، والتي تتجه للتكنلوجيا والنظام التشغيلي من خلال إدخال أساليب عمل جديدة او أجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.
2. تصنيف المقدرات الجوهرية الابداعية بحسب طبيعة تاثيرها: وتقسم ايضا الى نوعين هما: الجذرية: التي تمثل طفرات رئيسة من شأنها تغيير او خلق منتج او عملية او صناعة كامله، ومضيفة: التي تدفع المنظمات الى التحسين المستمر في المنتجات و العمليات والخدمات لمجابهة التنافس.
3. تصنيف المقدرات الجوهرية الابداعية بحسب مجالها: وتقسم الى صنفين هما: الادارية: اي العمل على تقديم خدمة متميزة بضمنها تطوير هياكل تنظيمية واستراتيجيات جديدة، واعتماد أساليب إدارية جديدة او تحسينها، وتكنولوجية: التي تشتمل على تطوير تقنيات عمل جديدة او منتجات وخدمات جديدة او عمليات إنتاج جديدة، او إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

4. تصنيف المقدرات الجوهرية الابداعية بحسب مصادرها: فقد قسمة الى داخلية و خارجية من جهة، والى فردية وجماعية من جهة اخرى.

خامسا: مراحل عمل المقدرات الجوهرية الابداعية

تمر المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري عند استخدامها في تنفيذ المهام والواجبات المختلفة بعد من المراحل اهمها:

1. **مرحلة الاعداد والتأهيل:** إذ يكتسب فيها المورد البشري المهارات وعناصر الخبرة لاستطلاع مشكلة ما.
2. **مرحلة الحضانة:** إذ يعيش المورد البشري فيها المشكلة شعورياً ولاشعورياً، و قد يستغرق الاحتضان وقتاً نسبياً.
3. **مرحلة ما قبل الاستبصار:** إذ يبدو وكأن المورد البشري انسحب لحماية نفسه مما يَحلُ به من احباط، إذ يسحب المورد البشري نفسه من التفاصيل ليراها بصورة كلية.
4. **مرحلة التنوير:** اذ قد يلتبس التنوير عند البعض بالالهام، و يبزغ الاستبصار بالحل وادراكه وقد يتفتح عقل المورد البشري هنا على مشاكل اخرى وحلول لها تتعلق بالمشكلة الاولى وتفجرها.
5. **مرحلة التحقيق:** إذ يتم تجريب الفرض الذي تم التوصل اليه.

سادسا: معوقات تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية

تواجه المنظمات عدد من المعوقات عند قيامها بتنمية المقدرات الجوهرية الابداعية لدى الموارد البشرية المتاحة لديها يمكن تحديد ابرزها بالآتي:

1. ضعف الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة لدى لامنظمة.
2. مقدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها.
3. قواعد ولوائح المنظمة الصارمة وهيكلها التنظيمي الذي لا يشجع على الإبداع.

4. انشغال الإدارة العليا بالمشكلات التشغيلية القصيرة الأمد وقلة الاهتمام بالقضايا المهمة ذات الاثر البعيد المدى.
5. ضعف الثقة بالنفس والميل للمجاراة، والتفكير النمطي وعدم الحساسية للمشكلات او الشعور بالعجز.
6. مقاومة التغيير من قبل الاخرين، وعدم التوازن بين الجد والفكاهة، وعدم التوازن بين التنافس والتعاون.
7. انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتاثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع او المنظمة.

ملخص الفصل

هناك تباين واضح بين الباحثين في تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري وذلك بسبب توجهاتهم وآرائهم فالبعض نظر اليها من ناحية القدرة على التفكير او حل المشكلات واتخاذ القرارات او تقديم طرائق جديدة في الانتاج والعمل او تقديم افكار لتقديم منتجات وخدمات فريدة ولاول مرة، وهناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية الابداعية، وتتجلى اهميتها في المنظمات من خلال مساعد المنظمة في ايجاد طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات تنافسها، فضلا عن تحطيم قواعد الصناعة المالوفة التي تؤدي إلى إخراج المنظمات المنافسة لها من بيئة الصناعة لعدم تطوير منتجاتها أو تقديمها منتجات جديدة. وهناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير في تنمية هذه المقدرات بعضها يتعلق بالمورد البشري نفسه والبعض الاخر يتعلق بالمنظمة، كما قدم الباحثين والكتاب عدد من الاصناف للمقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشرية.

اسئلة الفصل

س1: وضع ما المقصود بالمقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري، مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س2: عدد اهم العوامل المؤثرة في تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية للمورد البشري.

س3: هناك عدة اصناف للمقدرات الجوهرية الابداعية، عددها وبشكل مختصر.

س4: ما هي مراحل عمل المقدرات الجوهرية الابداعية في المنظمات المعاصرة.

س5: عدد اهم معوقات تنمية المقدرات الجوهرية الابداعية في المنظمات.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.

الفصل الرابع

المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

1. اهداف الفصل
2. مفهوم المقدرات الجوهرية للاداء المتميز واهيمتها
3. اساليب بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز
4. العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية للاداء المتميز
5. ملخص الفصل
6. اسئلة الفصل

الفصل الرابع

المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري وما هي اهم الاتجاهات التي تناولها الباحثين والكتاب في تعريفهم لها، فضلا عن تحديد اهمية هذه المقدرات بالنسبة للمنظمات المعاصرة، كما يحاول الفصل تحديد اهم الاساليب التي تعتمدها المنظمات في بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لمواردها البشرية واهم الخطوات المتبعة في ذلك، واخيراً يحاول الفصل توضيح بعض العوامل التي من شأنها التاثير على هذه المقدرات.

المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

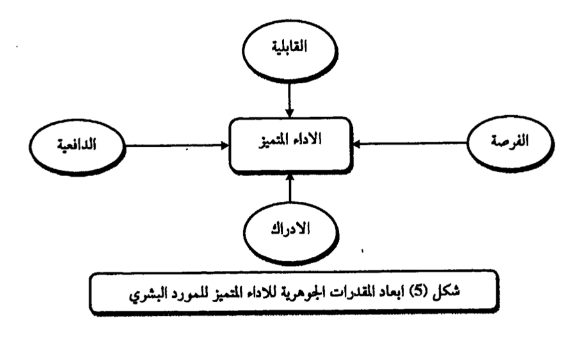
يشكل المورد البشري اهم الموارد التي تؤثر على اداء المنظمة، فحتى اذا امتلكت المنظمة التكنولوجيا المتقدمة والموارد المالية الجيدة والاجراءات التنظيمية المناسبة، كلها تبقى بلا فائدة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية قادرة على استخدام وتوجيه هذه الموارد بافضل شكل ممكن، لذ فقد تم حصر اداء المنظمة في اداء مواردها البشرية فقط، كما ان معرفة اداء المورد البشري وقياسه هو هدفاً يبنى عليه العديد من القرارات الإدارية التي تساهم في بلوغ المنظمة لغاياتها سواء ما يتعلق منها بالمورد البشري ذاته وحياته الوظيفية أو بالمنظمة، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية للاداء المتميز واهميتها في المنظمات المعاصرة وبعض موضوعاتها:

اولا : مفهوم المقدرات الجوهرية للاداء المتميز واهيمتها

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات وآراء الباحثين والكتاب، كما ان لها مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور اي من مكونات المنظمة، لذا فان مفهومها ذات ابعاد شمولية. فمن الناحية السلوكية عرفت المقدرات الجوهرية للاداء المتميز بانها: " مقدرة المورد البشري على تحقيق النتيجة المرغوبة من خلال سلوكه داخل المنظمة والتي تطمح ادارتها و تحقيقها "، وعرفت بانها: " السلوك الذي يتخذه المورد البشري في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله مثل التضحية، والأمانة، والثقة بالنفس"، وبالاتجاه ذاته عرفت المقدرات الجوهرية للاداء المتميز بانها: " مجموعة من السلوكيات والمقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمات بحيث تصبح له القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عمله وتخصصه بما يجعله ينجز اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الاخرون كماً ونوعاً ".

ومن المفاهيم المرتبطة بالمقدرات الجوهرية للاداء المتميز مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى حد ما ويتضمن كل من الفاعلية والكفاءة، إذ تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بهذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة إذ كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة عالية، ويمكن ان نميز ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان تقاس المقدرات الجوهرية للاداء المتميز في ضوئها، وهذه الابعاد هي: "كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الاداء "، فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها المورد البشري في العمل خلال مدة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتشير الى مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة على وفق المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء، اما نمط الاداء فالمقصود به

الاسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، اي بمعنى اخر الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل، ولكي يتمكن المورد البشري من امتلاك المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لابد أن يتمتع بالقابلية والقدرة على الأداء مثل تمتعه بالذكاء والصحة العامة، وكذلك الرغبة أو الدافعية وان تتاح له الفرصة للأداء، ويمكن من خلال الشكل (5) توضيح ذلك:



شكل (5) ابعاد المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري

ومن جهة اخرى عرف عدد من الباحثين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز من حيث القدرة على تحقيق الاداء العالي بانها: "مقدرة المورد البشري على تحقيق اعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن تنجز داخل المنظمة"، كما عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على تحقيق اكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب الى ما بعد النجاح، وتتعلق بالموارد البشرية الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بانجاز المهام الموكلة اليهم بشكل استثنائي"، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على تحقيق اداء عالٍ يتطلب تمتعه بقدرة وقابلية على الاداء والدافعية وان تكون له فرصة

للاداء. وتتجلى اهمية المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري في المنظمات المعاصرة من خلال اسهامها في تحقيق الآتي:

1. مساعدة الموارد البشرية على فهم أهداف المنظمة وملاحظة كيف تسهم نتائج اعمالهم بإنجاز وتحقيق تلك الأهداف والقيم المنظمية.
2. تساهم في رفع معنويات الموارد البشرية وخلق مناخ صالح للعلاقات الانسانية، وهذا بدوره يحفزهم لاداء الاعمال بكفاءة وفعالية اكبر.
3. تساهم في دفع الموارد البشرية الى تطوير قدراتها والقدرات المنظمة ويقود إلى أداء بمستوى أعلى.
4. تساعد المنظمة في تحديد القيم السلوكية التي من المتوقع ان تتحلى بها الموارد البشرية في تلبية متطلبات وظيفتهم وفي الإتصال والعمل مع الأخرين.
5. تساهم في ضمان التعاون المتواصل بين المدراء والموارد البشرية في المستويات الادنى.

ثانيا: اساليب بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

لكي تتمكن المنظمات من بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لمواردها البشرية فيجب عليها اتباع عدد من الخطوات، فعملية تحسين الاداء هي عملية نظامية للكشف و لتحليل الفجوات في الاداء لتحسين الاداء البشري ثم إلتخطيط للتحسين المستقبلي للاداء البشري و تصميم و تطوير المداخلات والاعمال التي تتسم باخلاقيات مشروعة لغلق فجوات الاداء ثم تطبيق هذه المداخلات و تقييم النتائج. وهناك عدد من الخطوات التي يجب ان تقوم بها المنظمة عندما ترغب بتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لمواردها البشرية ابرزها:

1. تحديد الاحتياجات المرتبطة بفجوات المقدرات الجوهرية للاداء المتميز بالاعتماد على تقييمات رسمية.

2. وضع اهداف المقدرات الجوهرية للاداء المتميز المرغوبة التي يمكن قياسها و التي تربط مباشرة باهداف المنظمة.
3. تحديد العقبات المحتملة امام تحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري.
4. التواصل مع عملية التقييم لضمان الوصول لتحقيق الاهداف و لضمان غلق فجوة المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

ويجب توفر مجموعة من المستلزمات وتهيئة بيئة مناسبة وابتاع اساليب محددة اذا ما رادت المنظمة تحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لمواردها البشرية، ويمكن تحديد ابرز هذه الاساليب بالاتي:

1. **فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية:** وذلك من خلال فهم سلوك الموارد البشرية وهناك عدة نظريات يمكن ان تستخدمها الإدارة لفهم هذا السلوك، ومنها نظرية (X,Y) لماكريكر، ونظرية سلم الحاجات لماسلو، وبإمكان إدارة المنظمة الاستفادة من نظرية ماسلو في تحسين الأداء وجعله متميزاً، عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، اذ يتحفز المورد البشري للعمل اذا كان هذا العمل يلبي حاجاته الذاتية.
2. **تشجيع التفكير بالشراكة في العمل:** ان رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيد مهم للمنظمة، ينبغي عليها ان تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة، وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.
3. **ربط الحوافز بالأداء:** وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:
   - مساعدة الموارد البشرية في التطور والتحسين المستمرين.

- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.
- تحديد حجم مسؤولية المورد البشري.
- مساعدة الموارد البشرية في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء المتميز.
- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- تحديد طريقة أداء العمل.
- المتابعة الدورية للأداء.
- استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء وخصائص الموارد البشرية.

4. **تحفيز الموارد البشرية على تحمل وتقبل المسؤولية:** ويتم هذا من خلال إعطاء الموارد البشرية المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، اذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأنه يجعل الموارد البشرية متذمرين.
5. **تجنب العوامل المحبطة للتحفيز:** يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه مواردها البشرية، إذ انها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس مواردها البشرية.

ثالثا : العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية للاداء المتميز

أداء المورد البشري هو الأثر الصافي لجهوده التي تبدأ بالجهد المبذل والقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه ناتج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

- الجهد.
- المقدرات.
- ادراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الموارد البشرية عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من

وجهة نظر الاخرين، وعلى الرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فأن هذا العمل لم يكن موجهاً بالطريق الصحيح، وبالطريقة ذاتها فأن المورد البشري الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن المورد البشري قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا المورد البشري أيضاً منخفضاً. وان الغرض الاساس من وراء قياس الاداء هو الوصول الى مجموعة من الاهداف التي تطمح المنظمة من ورائها إلى التكيف والنمو والاستمرار في العمل بنجاح، وتتاثير المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للموارد البشرية بمجموعة من العوامل منها ذاتية تتعلق بالقدرات المعرفية والمهارات وعوامل تنظيمية تتعلق بحجم وهيكل المنظمة وعوامل بيئية تتمثل بالعوامل السياسية والاقتصادية والثقافية، وقد نالت هذه العوامل اهتمام العديد من الباحثين ويمكن حصر هذه العوامل بالآتي:

1. **الصراع بين القيم الشخصية ومتطلبات العمل:** اذ يتأثر سلوك المورد البشري بالعوامل الخارجية وكذلك العوامل الداخلية مثل القيم والمعتقدات التي يعتنقها، ففي حالة اختلافها مع متطلبات عمله فإنه يفضل ترك العمل دون التفريط بها.
2. **ضعف الرغبة في العمل:** ان عدم استقرار وقناعة المورد البشري بالعمل ناتج عن ضعف المنظمة في اشباع حاجاته ورغباته.
3. **ضعف التدريب:** ان أي قصور من قبل المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية بشكل صحيح ودقيق سوف يضعف من فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية، وتعتمد المنظمة على مجموعة من المؤشرات في تحديد الاحتياجات التدريبية منها معدلات الانتاج والهدر في المواد الاولية المستخدمة في العملية الانتاجية ودوران العمل والغياب والشكاوى وغيرها من المؤشرات.
4. **ضعف الانضباط:** ان عدم التطبيق الجيد للاجراءات الانضباطية بحق المقصرين من الموارد البشرية يدفعهم الى التكاسل والتباطؤ في انجاز المهام المكلفين بها.

5. **ضعف الادارة:** اذا كانت ادارة المنظمة ضعيفة وتتم بطريقة غير علمية فان ذلك سيجعل عملية مراقبة اداء الموارد البشرية عملية صعبة، حتى وان ادوا اعمالهم فانهم سيكونون غير متحمسين وغير ملتزمين.

ملخص الفصل

تم تعريف المقدرات الجوهرية للاداء المتميزة بعدة تعاريف لعل ابرزها هو انها مجموعة من السلوكيات والمقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمات بحيث تصبح له القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عمله وتخصصه بما يجعله ينجز اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الاخرون كماً ونوعاً، وتتجلى اهميتها في المنظمات من خلال عدة فوائد ابرزها مساهمتها في رفع معنويات الموارد البشرية وخلق مناخ صالح للعلاقات الانسانية، وهذا بدوره يحفزهم لاداء الاعمال بكفاءة وفعالية اكبر. ولكي تتمكن المنظمات من بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز لمواردها البشرية فان هناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها، كما يمكن ان تستخدم ولغرض تحقيق هذا الهدف عدد من الاساليب. وهناك مجموعة من العوامل التي من شانها التاثير في المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري، بعض هذه العوامل تتعلق بالمورد البشري نفسه مثل القيم والمتعقدات والاتجاهات الخاصة به، وتتعلق المجموعة الاخرى من العوامل بالمنظمة مثل حجم المنظمة وهيكلها التنظيمية وسياساتها الداخلية، واخيراً ترتبط المجموعة الاخيرة من العوامل والتي من شانها التاثير على المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري بالمجتمع والبيئة العامة التي تعمل ضمنها المنظمة مثل الحالة الاقتصادية للبلد وسياسات الحكومة وغيرها من العوامل.

اسئلة الفصل

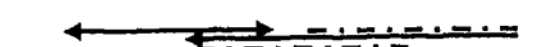
س1: ما المقصود بالمقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري في المنظمات المعاصرة.

س2: ناقش اهمية المقدرات الجوهرية للاداء المتميز في المنظمات المعاصرة.

س3: هناك عدد من الاساليب المعتمدة في بناء وتحسين المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري، ناقشها وبشكل مختصر.

س4: عدد اهم العوامل المؤثر في المقدرات الجوهرية للاداء المتميز للمورد البشري.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.



الفصل الخامس

المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

1. اهداف الفصل
2. مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومبرراتها واهميتها
3. انواع القرارات وبيئاتها
4. العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات
5. مراحل اتخاذ القرارات
6. ملخص الفصل
7. اسئلة الفصل

الفصل الخامس

المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

اهداف الفصل

يهدف هذا الفصل لاى التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد مبررات استخدامها من قبل المورد البشري واهميتها في المنظمات المعاصرة، فضلا عن محاولة تحديد اهم انواع القرارات التي يقوم المورد البشري باتخاذها والبيئات المحيطة بذلك، كما يهدف الى تحديد اهم العوامل التي من شأنها التاثير على هذه المقدرات، واخيراً يحاول توضيح اهم المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات.

ان المقدرات الجوهرية للمورد البشري لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ظهرت كاستجابة طبيعية للتداخلات والتعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة العمل اليومية بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي واتساع حجم المنظمات الامر الذي انعكس على تعقيد الوظائف وصعوبة تنفيذها، الامر الذي تطلب وجود بعض انواع المقدرات الذي تساعد المورد البشري على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ كافة المهام والواجبات الموكلة اليهم، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري:

اولا : مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومبرراتها واهميتها

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري صعوبة واضحة بسبب تباين الظروف والمواقف التي تستخدم فيها هذه المقدرات، فقد عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات بشكل موضوعي بعيداً عن الانحياز الذاتي والاعتبارات المصلحية والشخصية"،

وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على تحليل المواقف وتشخيص المشكلات وتحديد القضايا الأساسية وإنشاء وتقييم الأصناف البديلة للنشاط وتوليد الحل المنطقي العملي والمقبول للموقف"، تبين من التعاريف السابقة بان هذه المقدرات تركز على تشخيص المكلات التي تواجه المورد البشري في عملياته اليومية وايجاد الحل الامثل لها. ومن جهة اخرى عرفها بعض الباحثين بانها: "مقدرة المورد البشري على اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة"، وبالاتجاه ذاته تقريباً عرفت بانها: "مقدرة المورد البشري على اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج والآثار المتوقعة لكل بديل والأهداف المطلوبة، من خلال تطوير السمات السلوكية والمهارات العقلية لحل المشكلات البسيطة والمعقدة التي يتعرض إليها المورد البشري في مواقف العمل اليومية باستخدام نماذج وتقنيات تساعد على تنمية المقدرات في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات للتغلب على الأخطاء للحصول على نتائج أفضل من خلال تحديد إطار بسيط لنتائج معدودة لمشكلات غير محدودة"، يتضح من خلال هذه التعاريف تركيز هذه المقدرات على تحديد البدائل اللازمة لحل المشكلات ودراسة نتائجها والاثار المرتبة على اتخاذها. وعرفها عدد اخر من الباحثين بانها: "مقدرة المورد البشري على صنع القرارات العملية والتي تتعامل بفاعلية مع القضايا التي تؤسس على التفكير التحليلي والتشخيصي"، ونفس الاتجاه عرفت بانها: "مقدرات ذهنية معرفية تسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن المورد البشري، ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا ما تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي تزود المورد البشري بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعيقات بكفاية عالية"، نلاحظ من خلال هذه التعاريف بان المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات تركز على المقدرات الذهنية للمورد البشري في مواجهة المشكلات التي تواجهه في عمله. وهناك عدد من المبررات التي تفرض على المورد البشري استخدام هذه المقدرات في عملياته اليومية ابرزها:

1. **وجود مشكلة تتطلب حلا او عدد من الحلول:** ان المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ القرار، هذه المشكلة يجب ان تكون معروفة وواضحة ومحددة كافة جوانبها وللتعرف على المشكلة لا بد من توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية والوافية عن كل ما يتعلق بهذه المشكلة وعن جوانبها الداخلية والخارجية واسباب حدوثها وطبيعتها وعلاقتها وتاثيراتها الجانبية القريبة والبعيدة المدى وكلما كان تحديد المشكلة دقيقا كلما ادى ذلك الى مادخل الحل او الحلول السليمة والصحيحة.
2. **وجود بدائل حلول محتملة:** ان اقتصار عملية اتخاذ القرار على بديل واحد من الحلول يعني ان المورد البشري ملزم باتخاذه لانه لا يملك التفضيل والتخيير وبالتالي فان عملية اتخاذ القرار قد اصبحت في حكم المنتهية ودخلت في دارها الروتيني والواقع ان وجود بديل واحد من وجهة النظر العملية يمكن قبولة نظريا الا انه في الميدان وفي الواقع قد يكون نادرا ان لم يكون معدوما او ضربا من المستحيل، اذ ان وجود البدائل هي التي تعنينا هنا والتي تحتاج الى الاجراءات والعمليات والخطوات العملية والمعادلات الرياضية او الاحصائية والنظامية التي تبرز من خلال مقدرة المورد البشري على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
3. **وجود متغيرات متجانسة ومتباينه:** هذه المتغيرات كل واحد منها له تاثير باتجاه معين في عملية اتخاذ القرار، ان تجانس المتغيرات يقلل من تعقيد العملية ويسهل الوصول الى نتيجة مرضية بينما تباين المتغيرات يؤدي الى زيادة التعقيد في الوصول الى الحل ويصبح الوصول الى حل كالخروج من عنق الزجاجة مرهقا وصعبا، ولا بد من التمييز بين المتغيرات والتي تعتبر بمثابة مدخلالت وبين بدائل الحلول والتي تعتبر بمثابة مخرجات.
4. **وجود اهداف وغايات:** لكل قرار هدف ولا يوجد قرار ليس له هدف والا فهو ليس قراراً، ان الاهداف والغايات هي معيار صحة القرار ومعيار

للتوجهات والمقاصد، لان وجود مشكلة تعيق الوصول الى الاهداف تستدعي بالضرورة اجراء تصويب وحل للمشكلة من خلال قرار مدروس ياخذ بالدرجة الاولى الهدف والغاية كمقياس لصحة القرارات ودقتها.

وتتجلى اهمية المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في الفوائد العديدة التي من الممكن تحقيقها لكل من المورد البشري نفسه والمنظمة التي يعمل فيها، ويمكن تحديد اهميتها من خلال الآتي:

1. تؤدي الى تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية العاملة في المستويات المختلفة لدى المنظمة.
2. تسهام في مساعدة المنظمة على مواصلة انشطتها وتنفيذ وظائفها بكفاءة وفاعلية عالية، فضلا عن تاثيرها على مكانة المنظمة السوقية وسمعتها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها.
3. مساعدة المورد البشري على اتخاذ القرارات المفاجئة وفي ظل بيئة اللاتاكد التي يعمل في ظلبها.
4. تساعد الموراد البشرية على تنمية العديد من المقدرات الجوهرية اللازمة لتنفيذ عملياتهم المختلفة.
5. تسهم في تحقيق العديد من الاهداف التي تسعى الى تحقيق المنظمة ومورادها البشرية
6. تسهم في تعزيز مقدرة المنظمة على تحقيق الارباح والنمو في الصناعة.
7. تسهم في تقليل المخاطر التي من الممكن ان تواجهها المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً : انواع القرارات وبيئاتها

يخضع نوع القرارات التي يقوم المورد البشري باتخاذها للضروف والمتغيرات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة التي سيتم اتخاذ القرارات بشانها، لذلك فان القرار

سيكون مكتمل بسبب توفر معلومات كاملة عن المشكلة او يكون ناقصا بسبب نقص المعلومات وقد يبني القرار في ظل وجود تناقص واختلاف وصراع وقد يكون القرار فيه مجازفة تفرضها طبيعة الموقف والظرف لذلك فان القرارات تتخذ تحت عدة انواع من البيئات اهمها:

1. **قرارات في حالة بيئة التاكد:** القرار يبنى على بديل واحد ولا يوجد اي تاثيرات على النتائج والمعلومات متكاملة تدعم القرار المبني على الوضوح لذلك فان القرار سيكون سهلاً.
2. **قرارات في حالة بيئة عدم التاكد:** القرار يبنى على عدة افتراضات بسبب نقص المعلومات وهناك احتمالات متعددة ولكن احتمال ظروفه وقد يحدث وقد لا يحدث لذلك فان المشكلة هي في استخدام معايير جيدة للمساعدة في اختيار القرار المناسب وهناك اربعة معايير في هذا المجال:

- **المعيار المتشائهم:** معيار "افضل اسوأ" النتائج فاذا كان هناك نتائج متعددة وجميعها سيئة ودون الحد المطلوب وقد اصبح فيه صاحب القرار مضطراً لاتخاذ قراره فانه يختار من بين هذه افضلها وكلمة "maximin" تعني تضخيم الاسواء او الاقل، والشخص الذي وضع هذا المعيار اسمه "ابراهام وولد".
- **المعيار المتفائل:** ويسمى معيار "افضل افضل" النتائج، بمعنى ان النتائج التي تم الحصول عليها جميعا فوق المستوى المطلوب لذلك فان الاختيار هنا على افضل النتائج اي افضل الافضل، الا ان هذا المعيار يوصف على انه غير منطقي وغير واقعي.
- **معيار الندم:** وهو معيار الشور بالندم بعد اتخاذ القرارات، ويقاس الندم في الفرق بين اعلى ناتج وبين النتيجة التي حصل عليها هذا المعيار ووضعه "سافيج".

- **المعيار الواقعي:** وهو معيار الحل الوسط بين المعيار المتفائل والمعيار المتشائم ويسمى المعيار الوسطي بين "افضل الافضل" و " افضل الاسواء" وقد وضعه "ليونيد هورويز".

3. **القرارات في حالة بيئة المخاطرة:** يتم اتخاذ القرارات بناءً على قيمه متوقعه في القرار مستمدة من قيمة متوقعه في "خيار" تم انتخابه من عدة خيارات، فمثلا هناك "موقف ما" او "حالة ما" وهناك مثلا اربعة انواع من الخيارات ويقابل هذه الخيارات اربعة انواع من القرارات، فالمورد البشري ياخذ قراره بناءً على تقديره للقيمة المتوقعة لكل قرار والتي تتكون من القيمة المتوقعة للخيارات لذلك فان القرار يكون في حاقل مخاطرة لان القرار الذي تم اتخاذه كان قد بنى على قيمة متوقعه افتراضيا، في ان قيمة الخيار المتوقعة الذي ينبى عليه القرار صحيحة تقديريا في حين انه قد يكون غير صحيح في الواقع وفي حالته الطبيعية والتطبيقية لذلك فان القرار قد يكون خاطئا بناء على سوء تقدير القيمة المتوقعة في الخيار او البديل والذي يستمد منه القرار قيمته المتوقعة.

4. **القرارات في حالة بيئة الاختلاف (الصراح) نظرية المباريات:** تحديد معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وينتج هذا بسبب اختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين او شخصين، اي خسارة لاي طرف ربح للطرف الاخر وهذا ما يسمى "باللعبة ذات المجموع الصفري"، اي ان مجموع الناتج هو صفر، فذا ربح شخص فان الشخص الاخر سيخر بنفس

مقدار ربح الشخص الاول لذا فان المجموع يساوي الربح ناقص الخسارة ومن ثم الناتج يساوي صفر.

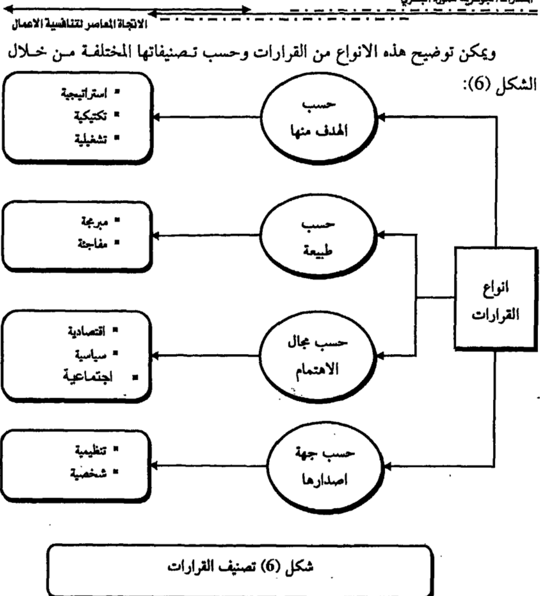
كما يتخذ المورد البشري في المنظمات انواعا مختلفة من القرارات على وفق معايير محددة كالاتي:

1. **حسب الهدف من القرارات:** اذ تقسم القرارات هنا الى قرارات استراتيجية وهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون تاثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة او بحجمها او مركزها التنافسي او المنتجات والخدمات التي تقدمها... الخ، وتقع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات على الموارد البشرية العاملة في الادارة العليا غلبا، كما ان هناك قرارات تكتيكية او تنفيذية تتخدها الموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية الوسطى وستخدم غالبا لتنفيذ استراتيجيات المنظمة ضمن مدى زمني قصير نسبيا (عادة سنة)، اما النوع الثالث من القرارات التي تتخذ بحسب الهدف منها هي القرارات التشغيلية التي تتخذها الموارد البشرية العاملة في المستويات الاشرافية للمنظمة لتسيير الامور الاعتيادية اليومية المتكررة.
2. تصنيف القرارات حسب مجال اهتماما الى قرارات اقتصادية وهي القرارات التي تعالج المشكلات الاقتصادية، وقرارات سياسية تتعلق بالمشكلات السياسية، وقرارات اجتماعية تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية للمنظمة.
3. **تصنيف القرارات على وفق طبيعة المشكلة:** قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة او مفاجئة، فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات الروتينية المتكررة الحدوث او معالجة القضايا النمطية

ذات الابعاد الواضحة والمعرفة مثل جدولة الانتاج، والرقابة على الخزين، وترحيل الحسابات... الخ، فهي قرارات سهلة ولا تستغرق الكثير من وقت المورد البشري، لذلك فان برمجة القرارات المتعلقة بهذه القضايا المنظمة تؤدي الى تفرغ المورد البشري لحل المشكلات الجديدة غير المتكررة والتي يصعب تفويضها الى الاخرين. اما القرارات غير المبرمجة او المفاجئة فهي التي تختص بمعالجة مشكلات واهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والابعاد، انها قرارات تزيد فيها دائة الشك وبالتالي يتطلب وقتا وجهدا اكبر من المورد البشري لاتخاذها.

4. **اخيراً يمكن تصنيف القرارات على وفق جهة اصدارها او اتخاذها الى قرارات شخصية وقرارات تنظيمية:** يختص النوع الاول من القرارات بمعالجة المشكلات والقضايا والاهداف اتي تهم المورد البشري اكثر مما تهم غيره، لذلك فهذه القرارات لايمكن تفويضها مثل قرار اجمال المورد البشري لدراسته العليا لتطوير مركزة الوظيفي، في مقابل ذلك تعالج القضايا التنظيمية الشؤون المتعلقة بالمنظمة وهي تتخذ ضمن اطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المورد البشري ولا تعكس ميول وقيم ومعتقدات واهداف المورد البشري فحسب كما هو حال القرارات الشخصية، بل تعكس السياسات والقواعد والاجراءات والاهداف والثقافة التنظيمية.

ويمكن توضيح هذه الانواع من القرارات وحسب تصنيفاتها المختلفة من خلال الشكل (6):



شكل (6) تصنيف القرارات

ثالثا: العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في المراحل كافة على مورد بشري واحد أو مجموعة وفي معظم الحالات قد تتأثر القرارات بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، وتتأثر عملية اتخاذ القرارات من قبل المورد البشري بعوامل عديدة بعضها يؤثر في جوانب أو مراحل معينة في مراحل اتخاذ القرارات، والبعض الآخر يؤثر في مجمل عملية اتخاذ القرارات، ومن بين أهم تلك العوامل هي:

1. **قيم المورد البشري واتجاهاته ومدركاته**: إن قيم واتجاهات المورد البشري تمثل عنصراً مهماً في قراراته، وهي تشكل إطاراً مرجعياً ومرشداً للمورد البشري يوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها، وتؤثر القيم والاتجاهات في عملية اتخاذ القرار في الجوانب الآتية:

- **تحدد الأهداف**: إذ يجب على المورد البشري إصدار أحكام قيمية تتعلق باختيار الفرص السانحة، وتحديد الأولويات.
- **إعداد الحلول البديلة**: إصدار أحكام قيمية في الاحتمالات المتعددة.
- **اختيار البديل**: إن قيم المورد البشري واتجاهاته تؤثر في عملية الاختيار.
- **تنفيذ القرار**: يصدر المورد البشري أحكاماً قيمية في أثناء اختيار وسائل التنفيذ.
- **الرقابة والتقويم**: لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمية حين إقرار إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

2. **الشخصية**: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بشخصية المورد البشري المتخذ للقرار، المتكونة من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من متغيرات وعوامل الشخصية.ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على اتخاذ القرار ما يأتي:

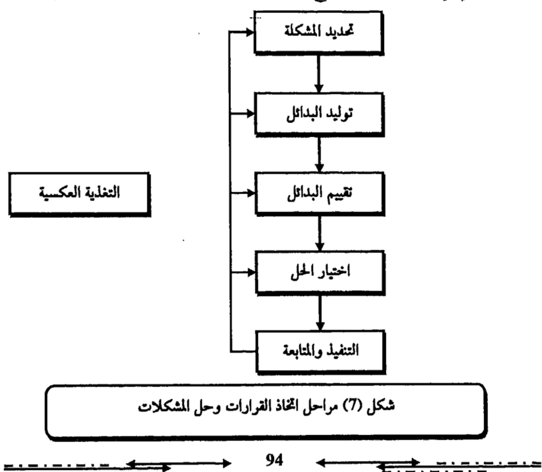
- من غير المحتمل أن تتمتع الموارد البشرية بالكفاءة نفسها في جميع جوانب عملية اتخاذ القرارات، فبعض الموارد البشرية يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية، على حين يجيد الآخرون في جانب آخر.
- ترتبط بعض السمات والخصائص، مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرارات.
- أن علاقة الشخصية بعملية اتخاذ القرارات يمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي.
- الموارد البشرية الذين يواجهون قرارات مهمة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيراً بآراء نظرائهم.

3. **عوامل دافعية:** يتفاوت المورد البشري من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، بالمورد البشري الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه يشعر بالرضا والسعادة والانجاز حينما يتخذ قراراً حاسماً وحيوياً، ويتمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ وكذلك المورد البشري الذي يسعى إلى التقدير والاحترام، وهناك عدد من الصفات التي تتوافر في متخذ القرار وهي الشجاعة في تحمل المخاطرة واتساع الأفق والقدرة على التقويم وبعد النظر والحساسية للموقف ومستغل الفرص ومجدد ومبتكر على حين أن المورد البشري الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار يسعى إلى تجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكداً تماماً من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.
4. **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:** لا يستطيع المورد البشري وبخاصة في المستويات الإدارية العليا في عصرنا الحاضر التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فنجده وهو يتخذ قراراته في المنظمة يحرص على أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة إذ أن الأخلاق تشير

إلى صحة أو عدم صحة قرارات وسلوكيات الموارد البشرية والمنظمات الذين هم جزء منها وتكون القضايا الأخلاقية في المنظمات أكثر عمومية وتعقيداً لأنها تؤثر في قرارات الموارد البشرية التي يتخذونها يومياً، لذا تعد ثقافة المجتمع ولاسيما القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم على فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمنجتمع، ومن ثم لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرار.

رابعا : مراحل اتخاذ القرارات

تمر المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات عند استخدامها من قبل المورد البشري بعدة مراحل للوصول الى اتخاذ القرارت المناسب لحل المشكلة التي تواجه المورد البشري في عمله ويمكن توضيح هذه الخطوات او المراحل من خلال الشكل (7):



شكل (7) مراحل اتخاذ القرارات وحل المشكلات

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات

1. **تحديد المشكلة:** تشير المشكلة الى التعاريض بين الحالة الراهنة والحالة المرغوبة، ويعتمد المورد البشري على ثلاثة طرائق في تحديد المشكلات هي:

- الرجوع الى الماضي لتحديد المشكلة على افتراض ان الماضي يمثل امتداد للمشتقبل، وهنا يتعتمد المورد البشري في تحديد المشكلة على الخبرة السابقة.
- المدخل التخطيطي: وهو مدخل اكثر تنظيما من سابقة ويقود الى نتائج اكثر دقة منه، يتالف المدخل التخطيطي من استخدام الاحتمالات او السيناريوهات لتقدير ما يتوقع ان يحدث مستقبلاً.
- اللجوء الى ادراكات الاخرين " شكوى الزبائن، او التغذية العكسية ".

2. **توليد البدائل:** بعد تحديد المشكلة يتعين على المورد البشري وفق النموذج العقلاني ان يعمل على تطوير البدائل (الحلول) التي قد تسهم في حلة المشكلة، وفي هذا الميدان اقترح اداة تعرف بـ "SCAMPER" يمكن ان تستخدم في تطوير فاعلية بناء قائمة الحلول بشأن المشكلة ما وكما ياتي:

- **الاحلال:** هل يمكن ان تحل المشكلة بالاحلال ؟ هل يمكن ان تحل العملية الجديدة محل العملية القديمة؟ هي يمكن استبدال المورد البشري العامل باخر ؟ وهل يمكن استبدال المادة القديمة باخرى جديدة.
- **الدمج (التركيب):** هل يمكن حل المشكلة بدمج مهمتين او اكثر، هملتين او اكثر، نشاطين او اكثر، عنصرين او اكثر.
- **التكييف:** هل يمكن حل المشكلة بتكييف المورد البشري، العملية، المنتج، غيرها.
- **التعديل (التحوير):** هي يمكن حل المشكلة من خلال تغيير العملية، وصف الوظيفة، التصميم، اي شيء اخر.
- **الاستعمال الاخر:** هل يمكن حل المشكلة من خلال استعمال الموارد بطريقة اخرى.

- **الحذف**: هي يمكن حل المشكلة من خلال حذف موقع وظيفي، جزء، عملية، ماكينة، منتج، اي شيء اخر.
- **الاستبدال**: هل يمكن ان تحل المشكلة اذا ما تم استبدال مورد بشري، جزء، عملية، ما كنة، منتج، اي شيء اخر.

3. **تقييم البدائل**: حالما يتم توليد البدائل فانه يتعين تقييمها والمقارنة بينها، وكقاعدة عامة في جميع انواع القرارات فان الهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الذي يتسبب بحدوث اكبر قدر ممكن من النتائج الايجابية واقل قدر ممكن من النتائج السلبية، والعلاقة التي تربط البديل ونتائجه تستند في حقيقتها على ثلاثة ظروف محتملة هي:
    - **التاكد**: يكون متخذ القرار على معرفة تامة باحتمال نتائج اي من البدائل.
    - **اللاتاكد**: يكون متخذ القرار ليس على علم مطلق باحتمال النتائج المترتبة على اي من البدائل.
    - **المخاطرة**: وهي الحالة التي يكون فيها متخذ القرار مالكاً لشيء من التقديرات الاحتمالية للنتائج المترتبة على اي من البدائل.

4. **اختيار الحل**: في افضل الاحوال يسعى المورد البشري عند استخدام المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الى اختيار البديل ذو القيمة العليا، ويشير المنظرين في هذا المجال الى هذه العملية بوضفها عملية تعظيم المنفعة المتوقعة، وعملية تعظيم المنفعة المتوقعة ليست مهمة سهلة للاسباب التالية:
    - ان عملية تحديد قيمة البدائل هي عملية معقدة وعرضة للخطا.
    - اختلاف الموارد البشرية في درجة تفضيلهم للامان او المخاطرة في اتخاذ القرارات.
    - ان عملية تقييم البدائل تجري على وفق معايير على افتراض ان هذه المعايير صحيحة، تقارن جميع البدائل معها، وتستعمل فعلا من قبل متخذ القرار.

وفي عملية اختيار البديل الافضل يسعى المورد البشري على وفق الانموذج العقلاني الى تقييم البدائل (الحلول) بالاستناد الى الآتي:

- **الخبرة السابقة**: فبعض القرارات قد اتخذت في الماضي وجربت اثارها رغم ان الماضي ليس بالضرورة ان يتكرر الآن او مستقبلاً.
- **التجريب**: اي الاختبار العلي للبديل وهذا الاختبار يكون مبدئيا كما في حالة طرح منتوج جديد في اسواق معينة تمهيداً لطرحة في اوساق اخرى عندما يحقق النجاح في عملية الطرح الاولى.
- **البحث والتحليل**: يتطلب البحث والتحليل تجزئة المشكلة الى عناصرها او عواملها الملموسة وغير الملموسة واختيار البديل الافضل في ضوء ذلك.

5. **التنفيذ والمتابعة**: بعد اختيار البديل الافضل، لابد ان يضع المورد البشري ذلك البديل موضع التنفيذ وفي حين يكون التنفيذ سهلاً في بعض الحالات، فانه قد يكون صعباً في حالات اخرى، ولابد من التاكيد على ان افضل وسيلة لتسهيل عملية التنفيذ تتطلب الآتي:

- صياغة الخطط الوظيفية (خطة التسويق، وخطة التمويل، و خطة الموارد البشرية... الخ).
- دراسة ردود الافعال المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد يبديها الافراد المعنيون بالمنظمة.
- توقع بروز نتائج غير متوقعة اثناء التنفيذ.

ان مسؤولية المورد البشري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لا تنتهي بمجرد تنفيذ البديل الافضل، بل يتوجب عليه التاكد من قدرة ذلك البديل فعلا على معالجة المشكلة موضوع القرار ولكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات وهذا ما يسمى بعملية "التغذية العكسية".

ملخص الفصل

عرفت المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري بعدة تعاريف لعل ابرزها: "مقدرة المورد البشري على تحليل المواقف وتشخيص المشكلات وتحديد القضايا الأساسية وإنشاء وتقييم الأصناف البديلة للنشاط وتوليد الحل المنطقي العملي والمقبول للموقف"، وهناك عدد من المبررات التي تفرض على المورد البشري استخدام هذه المقدرات في عملياته اليومية، كما تتجلى اهميتها في المنظمات في كونها تؤدي الى تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية العاملة في المستويات المختلفة لدى المنظمة، فضلا عن مساهمتها في مساعدة المنظمة على مواصلة انشطتها وتنفيذ وظائفها بكفاءة وفاعلية عالية، فضلا عن تاثيرها على مكانة المنظمة السوقية وسمعتها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وهناك بيئات مختلفة تتخذ في اطارها القرارت ابرزها: "بيئة التاكد، واللاتاكد، المخاطر، الاختلاف"، وتصنف القرارات حسب الهدف منها وطبيعة المشكلة ومجال الاهتمام وجهة الاصدار، كما تتاثر المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارت وحل المشكلة بالقيم والمتعقدات والاتجاهات الخاصة بالمورد البشري فضلا عن تاثرها بشخصيته ودافعية، وتمر عملية اتخاذ القرارات بخمسة مراحل هي: "تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل، اختيار الحل، التنفيذ والمتابعة".

اسئلة الفصل

س1: ناقش مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري، مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س2: هناك عدة انواع من القرارات التي يقوم باتخاذ المورد البشري داخل المنظمة، عددها مع توضيح طبيعة البيئات التي تتخذ هذه القراوات ضمنها.

س3: ناقش اهم العوامل المؤثر في المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات للمورد البشري في المنظمات.

س4: تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل، ناقشها وبشكل مختصر.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.

الفصل السادس

المقدرات الجوهرية لادارة الذات

1. اهداف الفصل
2. المقدرات الجوهرية لإدارة الذات واهميتها
3. مكونات المقدرات الجوهرية لادارة الذات
4. العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية لادارة الذات
5. ملخص الفصل
6. اسئلة الفصل

الفصل السادس

المقدرات الجوهرية لادارة الذات

اهداف الفصل

يهدف الفصل الحالي الى تحديد مفهوم المقـدرات الجوهريـة لادارة الـذات للمـورد البشري واهميتها في المنظمات المعاصرة، فضلا عن تحديد اهـم مكونـات هـذه المقـدرات، كما يحاول تحديد اهم العوامل التي من شانها التاثير في تكوين المقـدرات الجوهريـة لادارة الذات للمورد البشري.

تشكل المقدرات الجوهرية لادارة الذات مقدرة المورد البشري لإدارة شعوره، لكـي يعمل بشكل جيد بدلاً من أن يعمل العكـس، فالـدوافع البيولوجيـة تقـود شـعور المـورد البشري وأحاسيـسه ولا يمكـن الـتخلص منهـا لكـن بامكانـه ضـبطها وتعديلـها، وإدارة الذات هو الجزء المسؤول عن هذه العملية، اذ ان الموارد البشري الـذين يُـديرون أنفـسهم من خلال ضبط شعورهم يعِدّهم الـبعض بـأنهم يفتقـروا إلى العاطفـة والـشعور الجيـاش ويُوصفون بالبرود، أما ذوي الأمزجة الحادّة والانفجارات العصبية فيعدُّهـم الـبعض بـانهم قـادة أقويـاء وذوي نفـوذ. وسـنحاول في هـذا الفـصل التعـرف علـى مفهـوم المقـدرات الجوهرية لادارة الذات للمورد البشري وبعض الموضوعات المتعلقة بها:

اولا : المقدرات الجوهرية لإدارة الذات واهميتها

هناك آراء ووجهات نظر متعددة بـشان تحديـد مفهـوم دقيـق للمقـدرات الجوهريـة لادارة الذات للمورد البشري وذلك حسب وجهات نظر اتجاهات البـاحثين والكتـاب، اذ تتمثـل هـذه المقـدرات عـادة بمقـدرة المـورد البـشري في التوجيـه الإيجـابي للأمزجـة والإندفاعات، بحيث يتم من خلاله الـسيطرة علـى المواقـف الخارجيـة وتوجيههـا بـشكل

نافع، وهو يشكل إلى جانب فهم الذات المقدرات الجوهرية التي تجعل من الموارد البشري نجوماً في الأداء، كما ترتبط المقدرات الجوهرية لادارة الذات بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور. ويُمكن تشبيه المقدرات الجوهرية لإدارة الذات بمحادثة داخلية (داخل النفس)، وهذه المحادثة هي التي تحررنا من أن نكون أسيري شعورنا وتسهل الطرق لتسيير شعورنا نحو جوانب مفيدة وهي قدرة في إدارة الرغبات والشعور الانتقالي كحالات الغضب، والخوف، والانفعال، فالمورد البشري الذي يفقد السيطرة على إدارة شعوره لا يمكن أن يكون بوضع يسمح له باتخاذ القرارات الجيدة، بينما الأفراد البارعين في هذا الجانب يجدون أفضل السبل في السيطرة على الانتقالات الشعورية وتوجيه ذلك نحو طرق أكثر نفعاً، من خلال الاختيار الواعي للاستجابات الشعورية تجاه كل من الأفراد والمواقف أو الأحداث، فضلاً عن امتلاكهم القدرة على التعامل مع الاندفاعات الشعورية، وتوجيه إيجابي للأمزجة وتلطيف وتهدئة النفس والمبادرة، والتكيّف بسرعة لتقبّل التغيير، وتحويل الحالات السلبية للشعور إلى أخرى إيجابية، وإدارة الإجهاد بفاعلية. وقد تم تعريف المقدرات الجوهرية لادارة الذات للمورد البشري بعدة تعاريف منها: "مقدرة المورد البشري على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي"، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة بان المقدرات الجوهرية لادارة الذات تتجلى في مقدرة المورد البشري في السيطرة على سلوكه وطرق تفكيره في المواقف المختلفة التي يواجهها في الحياة، كما تم تعريفها بانها: "مقدرة المورد البشري على رقابة أو إعادة توجيه الأمزجة والإندفاعات، والاستعداد للتفكير وتعليق الحكم قبل إجراء الفعل"، نلاحظ ان هذا التعاريف ان المقدرات الجوهرية لادارة الذات تتجلى في قدرة المورد البشري في رقابة وتوجيه سلوكه. وتتجلى اهمية المقدرات الجوهرية لادارة الذات للمورد البشري في كونها تساعده في السيطرة على حالات الغضب والحزن والخوف، وتؤدي دوراً في المعالجة الجيدة للأزمات الشعورية وتبني المبادرة، وهذا ما يقود إلى قدرة على الإنجاز بمستوى عال ومتناغم في المواقف التي يتعرض فيها الفرد لضغوطات شتى،

وبالتالي فان هذا سينعكس في تعزيز أيمان المورد البشري بقدراته مع تحديد أهم حقوقه، ومن ثم تعزز وتسرع الخطى تجاه تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

ثانيا : مكونات المقدرات الجوهرية لادارة الذات

تتضمن المقدرات الجوهرية للمورد البشري لادارة ذاته مجموعة من المتغيرات يمكن تحديد ابرزها بالاتي:

1. **ضبط النفس**: فالموارد البشرية الذين لديهم القدرة على ضبط النفس، يجدون طرائق لإدارة مشاعرهم وانفعالاتهم المزعجة ويوجهونها بطرائق مفيدة، لأنهم يحافظون على هدوئهم، وصفاء إذ هانهم في ظروف الضغط والأزمات.
2. **الشفافية**: هي انفتاح حقيقي للمورد البشري على الآخرين بما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله، فالموراد البشرية التي يتسمون بالشفافية يعترفون بأخطائهم ولا يخافون من مواجهة الآخرين بسلوكهم السيء ان وجد.
3. **التكيف**: تتجلى في مقدرة المورد البشري على الاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة التحديات، والعطاء بصورة مستمرة من دون فقدان الرغبة في ذلك.
4. **التوجه للإنجاز**: فالموارد البشرية التي تمتلك تلك الكفاءة تتمتع بمعايير شخصية تدفعم للسعي دائماً لتحسن أدائهم، ويضعون أهدافاً قابلة للقياس ولكنها تمثل تحدياً، وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرائق جديدة لإنجاز أفضل.
5. **المبادرة**: هي الكفاءة في اغتنام الفرص، او صنعها بدلاً من مجرد الانتظار، فالمورد البشري المتمتع بتلك المقدرة يخرق الروتين، ويحب التصدي للحلول ويسعى دائماً لخلق فرص أفضل للمستقبل.

6. **التفاؤل:** فالمورد البشري المتفائل يرى في العقبة فرصة بدلاً من كونها تهديداً، وينظر للآخرين بإيجابية، ويتوقع منهم الأفضل، ويتوقع أن بإمكانه أن يحقق هو والآخرين إنجازاً ومستقبلاً أفضل.

ثالثا : العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية لادارة الذات

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التاثير على مقدرة المورد البشري لادارة ذاته، يمكن تحديد ابرز هذه العوامل بالاتي:

1. **العوامل الذاتية:** والتي تقسم الى الخصائص الجمسية والقدرة العقلية (الذكاء) والتي سيتم توضيحها فيما يلي:
   - **الخصائص الجمسية:** ويقصد بها صورة الجسم وما تتضمنه من خصائص من حيث الطول، والوزن، والحجم، والشكل العام، والخلو من الملامح المعينه في نظر المورد البشري من خلال المعايير الثقافية، اذ ان الخصائص المعيبة للجسم يمكن ان تخفض من مقدرة المورد البشري لادارة ذاته، ومن ثم تتاثير مقدرة المورد البشري لادارة ذاته بنظرته الخاصة تجاه نفسه، وما كونه من اتجاهات سلبية او ايجابية نحو ذاته الجمسية والمتمثلة في الصورة المرئية والمحددة له والتي تعكس كيانه المدرك للاخرين.
   - **القدرة العقلية (الذكاء):** يؤثر الذكاء على المقدرة الجوهرية للمورد البشري لادارة ذاته وادراكه لاتجاهات الاخرين نحوه، والفرص المتاحة امامه او العوائق التي تواجهه، كما تتاثر نظرة المورد البشري لذاته بما كونه من مفهوم لذاته الاكاديمية وبمدى ما حققه من نجاح او فشل، ومن انطباعات وتفاعلات وردود افعال اتجاح حياته العامة.
2. **العوامل الاجتماعية:** يقصد بها تلك المؤثرات والاتجاهات الاجتماعية التي يتاثر بها المورد البشري بالوسط الذي يعيش فيه، اذ ان مقدرة المورد البشري لادارة ذاته تتاثر بنظرة الاخرين اليه، وبما تحملة هذه النظر من تقدير و احترام او العكس

برفض واهمال وعدم تقبل، ويترك ذلك اثر كبير على دور المورد البشري في المجتمع ومكانته الاجتماعية ووضعه الاجتماعي الذي يترتب عليه مواجهة المورد البشري بالعديد من المشكلات النفسية او تكييف المورد البشري مع نفسه والاخرين، ومن اهم العوامل الاجتماعية التي لها تاثير على المقدرات الجوهرية لادارة الذات هي:

- **الاسرة:** تعد الاسرة هي المؤسسة التربوية الاولى التي تزود المورد البشري بالقيم والمعايير الاخلاقية والدينية والاجتماعية التي تلازمه طيلة حياته والتي فيها تبدا عملية التكوين الاجتماعي والتي بواسطته يؤثر ويتاثر المورد البشري ويتفاعل منع الاخرين ويتكيف مع مجتمعه تكيفاً سليماً.
- **المدرسة او الجامعة:** ان المدرسة او الجامعة هي المؤسسة الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية وتوفير الظروف المناسبة للنمو النفسي للمورد البشري، وتتاثر شخصية المورد البشري بالمنهج الدراسي بمعناه الواسع، اذ يزداد علماً وثقافة وينمو حسميا واجتماعيا وانفعالياً، وكذلك تتاثير شخصية المورد البشري بشخصيات معلميه تقليدا وتوحدا وبالتالي ينعكس ذلك في مقدرة لادارة ذاته.
- **جماعة الاقران:** تقوم جماعة الاقران بدور هام في تكوين شخصية المورد البشري، اذ تساعد الجماعة في النمو الجسمي للمورد البشري عن طريق اتاحة الفرص بيماسرة الانشطة الرياضية والنمو العقلي عن طريق ممارسة الهوايات، والنمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاجتماعي، وتكوين الصداقات، والنمو الانفعالي في مواقف لا تتاح في غيرها من الجماعات، وكلما كانت جماعة الاقران رشيدة كان تاثيرها ايجابيا على المورد البشري، واذا كانت منحرفة كان تاثيرها سلبياً.

ملخص الفصل

عرفت المقدرات الجوهرية لادارة الذات بعدة تعاريف لعل ابرزها مقدرة المورد البشري على رقابة أو إعادة توجيه الأمزجة والإندفاعات، والاستعداد للتفكير وتعليق الحكم قبل إجراء الفعل، وتتكون هذه المقدرات من عدد من المكونات منها: "ضبط النفس، والشفافية، والتكيف، والتوجه للإنجاز، والمبادرة، والتفاؤل"، وتوجد مجموعة من العوامل التي من شأنها التاثير في تكوين هذه المقدرات بعضها عوامل ذاتية تتعلق بالحالة الجسمية والعقلية للمورد البشري، والبعض الاخر عوامل اجتماعية منها الاسرة والجماعة الاقران وغيرها من العوامل.

اسئلة الفصل

س1: وضح ما المقصود بالمقدرات الجوهرية لادارة الذات.

س2: ناقش اهمية المقدرات الجوهرية لادارة الذات في المنظمات المعاصرة.

س3: عدد اهم مكونات المقدرات الجوهرية لادارة الذات.

س4: ناقش وبشكل مختصر اهم العوامل المؤثرة في المقدرات الجوهرية لادارة الذات.

الفصل السابع

المقدرات الجوهرية الاخلاقية

1. اهداف الفصل
2. مفهوم المقدرات الجوهرية الاخلاقية واهميتها
3. تكوين المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري وسبل تعزيزها
4. مشكلات وصعوبات المقدرات الجوهرية الاخلاقية
5. ملخص الفصل
6. اسئلة الفصل

الفصل السابع

المقدرات الجوهرية الاخلاقية

اهداف الفصل

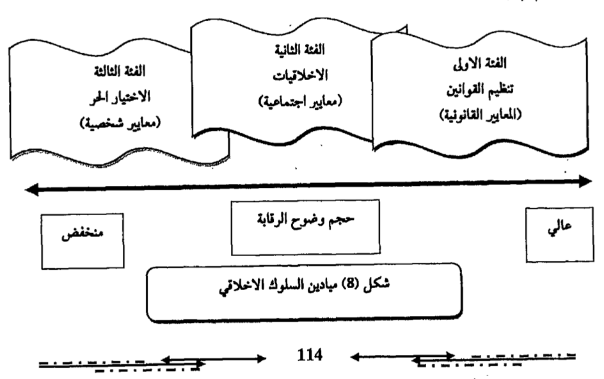
يهدف هذا الفصل الى توضيح مفهوم المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري واهميتها في المنظمات المعاصرة، مع توضيح اهم المتغيرات التي تساهم في تكوين هذه المقدرات، واهم الطرائق التي من الممكن ان تعتمدها المنظمة في تنمية وتعزيز المقدرات الجوهرية الاخلاقية لمواردها البشرية، فضلا عن محاولة عرض عدد من المكشلات والصعوبات التي تؤثر على هذه المقدرات في المنظمة.

تعبر المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري عن المبادئ المعنوية والقيم التي تحكم سلوكه وتوجه حول ما هو صحيح وما هو خطأ، وعليه تعد المقدرات الجوهرية الاخلاقية احدى المحددات الاساسية لاداء المورد البشري وطرق تنفيذه للمهام والواجبات الموكلة اليه، فضلا عن دورها في تعزيز علاقاته مع الاخرين، والتي من الممكن ان تنعكس على اداء المنظمة ككل وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري وبعض الموضوعات المتعلقة بها:

اولا : مفهوم المقدرات الجوهرية الاخلاقية واهميتها

يحمل مصطلح الأخلاق معاني عديدة، إذ يشير المعنى اللغوي إلى أن الأخلاق هي جمع خلق، والخلق هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها فهي بمنزلة الصورة الظاهرة وأوصافها ومعانيها، و لهما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة، وتعني الأخلاق ضمنا قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار

ما هو خير أو ما هو شر، وفي هذا السياق تنطوي كلمة الأخلاق في اللغة العربية على أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح، والأخلاقي هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع وعكسه لا أخلاقي. كما تم تعريف المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري بعدة تعاريف تبعاً لآراء وتوجهات الباحثين والكتاب، فقد تم تعريفها بانها: "مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك المورد البشري أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطا أو ما هو صواب في موقف معين"، يتبين من هذا المفهوم ان المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري تتعلق بقدرته في التحكم بسلوكياته مع الاخرين، فكما يتضح من الشكل (8) ان السلوك الاخلاقي للمورد البشري يقع في ثلاث فئات، الفئة الأولى هي الفئة المتمثلة بالقوانين، والتي فيها يتم توثيق وكتابة القيم والمعايير بشكل قانوني وتفرض تلك القيم بقوة القانون، أما الفئة الثانية فهي فئة الخيار الحر وهي الفئة المقابلة التي تقع على الطرف المقابل (المناقض) للفئة الأولى أعلاه، والتي تتعلق بالسلوكيات التي لا علاقة للقوانين بها، والفئة الثالثة الوسطية وهي ميدان الأخلاق والتي لا يوجد لها قوانين محددة متخصصة:



شكل (8) ميادين السلوك الاخلاقي

كما تتجلى المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري ومن الناحية السلوكية في مقدرته على تجنب المضايقات الجنسية والتمييز الجنسي والعنصري والاختراقات السرية والسرقة وغيرها من الممارسات اللاخلاقية. ومن ناحية اخرى عرفت المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري بانها: "مقدرة المورد البشري على تحقيق اقصى حد ممكن من الواجبات والمسؤوليات الموكلة اليه في المنظمة"، يتبين من هذا التعريف بان المقدرات الجوهرية الاخلاقية تتجلى في مقدرة المورد البشري وحرصه على اداء وظيفته بافضل شكل ممكن. كما عرف بعض الباحثين المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري بانها: "مقدرة المورد البشري على التفكير والحكم على الاعمال بشكل منطقي بعد قيامه بعملية استدلال منطقية، قائمة على الانطياع لمعايير المجتمع وطاعة القانون والمبادئ الخلقية العامة"، يتضح من هذا المفهوم ان المقدرات الجوهرية الاخلاقية تتجلى في مقدرة المورد البشري على التفكير والحكم على المواقف بشكل منطقي وفي ضوء المعايير القانونية والاخلاقية السائدة في المجتمع. وتتجلى اهمية المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري في اسهامها في تحقيق العديد من المنافع والتحسينات في المجتمع والمنظمة التي يعمل فيها المورد البشري، ويمكن تحديد اهمية المقدرات الجوهرية الاخلاقية من خلال النقاط الاتية:

1. تساعد المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري في الحفاظ على سلوكياته المتنزنة في الاوقات الصعبة والحرجة.
2. تسهم المقدرات الجوهرية الاخلاقية في دعم روح العمل كفريق واحد والتي ستنعكس في زيادة الانتاجية وتحسين اداء المنظمة ككل.
3. تلعب دور مهم في تعزيز شعور المورد البشري بالثقة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة.
4. تسهم في حل الكثير من المشلات التي من المكن ان تحدث في العمل، فضلا عن تقليل الصرعات التي تحدث بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

5. تساهم في تحسين سمعة المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

ثانيا : تكوين المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري وسبل تعزيزها

هناك مجموعة من المتغيرات التي تشترك في تكوين المقدرات الاخلاقية للمورد البشري يمكن تحديد ابرزها بالاتي:

1. **تاثيرات الاسرة**: تعد الاسرة هي البذرة الاساسية الاولى في تكوين معتقدات الافراد وقيمهم حول ما يتعلق بما هو صحيح وخاطى في التصرفات، فالخبرة الاسرية تعد اول الخبرات التي يكتسبها المورد البشري في بداية مراحل حياته من هنا تكمن اهميتها، وربما يكون لها الدور الحاسم في تشكيل سلوكه وبناء شخصيته، ومدى تحقيقه لذاته ووضوح اهدافه في مرحلة الرشد والنضج.
2. **تاثير الزملاء**: يتاثر المورد البشري بالزملاء تاثيراً كبيراً فمثلا قد يتم اغرائه في ممارسات دنيئة كالسرقة او التزوير او غيرها نتيجة الخلافات والازمات التي تحدث ما بين الزملاء في العمل، ففي بيئة العمل يكون احتكال الافراد مع بعضهم البعض كبيرا لان الفرد يعمل في بيئة ذات ادارات ومجموعات مختلفة، فيكون تاثير الزملاء عليه اكبر، بذلك يخلق الزملاء لدى الفرد سلوكا لا اخلاقي مما يجهلف يشعر بانه غير مقبول ومنبوذ في وضعه الراهن من قبل الاخرين، وهذا يؤدي بدوره الى احتقار الذات.
3. **العوامل الموقفية**: غالبا ما تحدث العوامل الموقفية بشكل مفاجئ، وتملي نوعا من السلوك الذي قد لا ينسجم مع اخلاقيات المورد البشري، فالموقف يشير الى الطريقة التي تنظر بها عقلياً للعالم، فعندما تمر بموقف ايجابي ستكون متفائلا وسينعكس ذلك على نفسك والاخرين وستنغرس فيك بذرة السلوك الاخلاقي.
4. **القيم الشخصية والمبادئ الاخلاقية**: تسهم القيم الشخصية ايضا في تكوين المقدرات الاخلاقية للمورد البشري، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها

سلوك الفرد، لذلك فان العلاقة بين القيم والاخلاق علاقة وثيقة ومنها ينجم السلوك سواء اكان اخلاقيا او لا اخلاقيا، لا القيم التي ينجم عنها السلوك الاخلاقي هي المصدر الذي يكون جزءاً من النظام المعرفي للفرد.

5. **الخبرات السابقة**: ان المورد البشري مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته، فيبقى للماضي دور فعال في تحديد معاييره القيمية والاخلاقية، فالحوادث السلبية والايجابية التي يمر بها قد تعطي لاخلاقه شكلا معينها، اذ ان جميع الافراد يملكون بداخلهم حصيلة من الخبرات السابقة التعليمية، والتي يمكن ان تحدد السلوك الاخلاقي واللااخلاقي لهم، فضلا عما لها من اهمية بالغه عند تحملهم مسؤولية الاعمال والمهام المكلفين بها.
6. **الدين**: يمكن اضافة مصدر الدين الذي يعد من اهم المصادر لتكوين الاخلاق للمورد البشري، اذ يعد الدين من المصادر المهمة في تكوين السلوك الاخلاقي الصحيح للفرد، فالدين يحث على الطاعة والاستقامة والنزاهة بالتعامل مع الاخرين، واهم ما يمثله هو الحث على الرقابة الذاتية انطلاقا من الاحساس بالمسؤولية، لذا يوصف الدين لاسيما في المجتمعات الاسلامية بتقليص النزاعات وتهذيب السلوك.
7. **المجتمع**: المجتمع بشكل عام يشكل البيئة الخارجية، التي يمكن ان تطلق نشاط المورد البشري، وفي الوقت نفسه قد تحد منه، لانه يضع مقاييس للسلوك على الافراد ان يتبعوها وان يحافظوا عليها، وهذا ما يحد بالنتيجة من سلوكهم الاخلاقي.

وهناك عدة طرائق من الممكن ان تعتمدها المنظمة في تعزيز المقدرات الجوهرية الاخلاقية لمواردها البشرية والتي يقع تنفيذها على عاتق ادارة الموارد البشرية يمكن تحديد ابرزها بالآتي:

1. اعداد لوائح بالسلوكيات الاخلاقية المطلوبة في العمل.

2. تشكيل لجان اخلاقية بهدف وضع السياسات الاخلاقية للمنظمة والتحقيق في المخالفات الاخلاقية من قبل الموظفين.

3. توفير نظام للاتصالات الاخلاقية التي من شانها مساعدة الموارد البشرية في الحصول على المشورة او الابلاغ عن المخالفات الاخلاقية.

4. توفير البرامج التدريبية الاخلاقية التي تعمل على توعيه الموارد البشرية بالقضايا الاخلاقية التي يحتمل ان تنشا في مكان العمل، وكيفية التعامل معها على نحو فعال.

5. اعداد نظام تاديب الذي من شانه ضمان التعامل الفوري والحاسم والنزيه مع الانتهاكات الاخلاقية في العمل.

ثالثا : مشكلات وصعوبات المقدرات الجوهرية الاخلاقية

هناك مجموعة من العوامل التي من شانها تقييد المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري في المنظمات المعاصرة، يمكن تحديد ابرزها بالاتي:

1. **الطبيعة المتعارضة لوظائف المورد البشري**: اقترح بعض الباحثين بان هناك مطالب متعارضة لوظائف المورد البشري، والتي تتطلب تحقيق الموازنة الشفافة فيها، اذ ان هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في قدرة المورد البشري على اداء وظيفته بشكل اخلاقي مثل الخبير الاداري والمستخدم الماهر والعميل المتغير وشريك العمل الاستراتيجي، والتي تظهر كمصالح متعارضة، فمثلا شريك العمل الاستراتيجي والخبير الاداري يرغبان في رؤية تركز على مصلحة المنظمة بالدرجة الاولى وبغض النظر عن تعزيز المقدرات الاخلاقية للموظفين.

2. **المناخ الثقافي السائد في المنظمة**: يؤثر المناخ الاخلاقي للمنظمة على سلوكيات المورد البشري، اذ تعزيز القيم الاخلاقية للمنظمة عدد من السلوكيات والممارسات المقبولة للمورد البشري والتي من الممكن ان تنعكس في تعزيز مقدراته الجوهرية الاخلاقية.

3. **ضغوط المدراء والمشرفين:** اكتشف بعض الباحثين ان المدراء والمشرفين يمارسون تاثير مباشر على السلوك الاخلاقي للمورد البشري، اذ تلعب الضغوط القادمة من المدراء والمشرفين والتي تركز على تعظيم ربحية المنظمة وتحقيق مصالح حملة الاسهم دور كبير في تعزيز او تقييد المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري.
4. **ضغوط الوظيفة:** يمكن ان تمارس الوظيفة تاثيراً ايجابياً او سلبياً في تعزيز المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري، اذ ان خوف المورد البشري من فقدان وظيفته الحالية ربما يدفعه الى تعزيز ولائه لكل من المنظمة والمدراء والزملاء، والتي من الممكن ان تنعكس في سلوكياته وبغض النظر عن القيم الاخلاقية السائدة في المجتمع.
5. الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الادارة كما هي معلنة و السلوك الاداري، فالمعلن من أخلاقيات الادارة كأنه يتجه نحو سمات المورد البشري الاكثر مثالية، في حين ان العبرة الحقيقية في هذا المجال هي سلوك المورد البشري كما هو قائم فعلا.
6. **الصعوبات المتعلقة بالصراع الاخلاقي:** قد يبدو تباين الموقف غير واضح في الصراع الاخلاقي بشكل عام فهو يمثل أختلاف المصالح أو الخلفيات أو التفضيلات أو الاخلاقيات مما ينجم عنها ضربا من التوتر، وقد يأخذ شكلا خفيا في بدايته او صريحا في مرحلة النضوج في دورة حياة الصراع كما يمكن ان يكون بناؤه حين تنشط المواقف وتوجد حلول أفضل، او يكون مدمرا حين يعيق العمل ويمنع تحقيق الاهداف وهذا ماينطبق بشكل او بآخر على الصراع الاخلاقي الذي يمكن ان نعني به القيم والمبادئ الاخلاقية في معالجة حالة او حادثة معينة في العمل. ويمكن ان نشير الى انماط الصراعات الممكنة في المجال الاخلاقي.

ملخص الفصل

تم تعريف المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري وفق عدة اتجاهات، فقد عرفت من ناحية مقدرة المورد البشري في التحكم بسلوكياته، كما عرفت من جهة حرص واندفاع المورد البشري على اداء وظيفته، واخيراً عرفت من ناحية مقدرة المورد البشري على التفكير والحكم على المواقف المختلفة، وتتجلى اهميتها في المنافع العديدة التي تساهم في تحقيقها لكل من الموارد البشرية والمنظمة والمجتمع. وهنا مجموعة من المتغيرات التي تساهم في تكوين المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري هي: "تاثيرات الاسرة، وتاثيرات الزملاء، والقيم الشخصية، والعوامل الموقفية، والخبرات السابقة، والمجتمع، والدين"، كما تعتمدها المنظمة عدة طرائق في تعزيز هذه المقدرات لمواردها البشرية والتي يقع تنفيذها على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمة. وتوجد مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي ما شأنها تقييد المقدرات الاخلاقية الجوهرية للمورد البشري، بعض هذه المتغيرات ترتبط بالمورد البشري نفسه مثل السمات والقيم الشخصية، والبعض الاخر خارجية ترتبط بالوظيفة وسمات الادارة والمناخ الثقافي للمنظمة ككل.

اسئلة الفصل

س1: وضح ما المقصود بالمقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري.

س2: ناقش اهمية المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري في المنظمات المعاصرة.

س3: ناقش كيفية تكوين وتعزيز المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري.

س4: هناك عدد من المشكلات التي تواجه المقدرات الجوهرية الاخلاقية للمورد البشري، ناقشها وبشكل مختصر.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة الى المقدرات الجوهرية للمورد البشري

1. اهداف الفصل
2. التطور التاريخي للميزة التنافسية
3. مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها ومداخلها المستندة الى الموارد البشرية
4. خصائص الميزة التنافسية
5. مصادر بناء الميزة التنافسية وتعزيزها
6. أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
7. علاقة المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالميزة التنافسية
8. ملخص الفصل
9. اسئلة الفصل

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة الى المقدرات الجوهرية للمورد البشري

اهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى توضيح اهم المراحل التاريخية لتطور الميزة التنافسية، والتعرف على مفهومها واهميتها في منظمات الاعمال ومداخلها المستندة على الموارد البشرية، وتحديد اهم خصائص الميزة التنافسية، واهم انواعها ومصادر بناءها وتعزيزها والعوامل المؤثرة فيها، فضلا عن محاولة توضيح طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري والميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة.

تعمل المنظمات اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في الوقت نفسه، ولكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الأمد الطويل، فإنها بحاجة لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغيير التي تشهده بيئاتها، ويتطلب ذلك عدد من الموارد، ومن أهم تلك الموارد هي الموارد البشرية، التي تساعد على انجاز الأداء المتفوق، ومن ثم مجاراة المنافسين. وسنحاول في هذا الفصل التركيز على الميزة التنافسية للمنظمات واهم العوامل المؤثرة في بنائها وتعزيزها، فضلاً عن بعض الموضوعات ذات العلاقة بها:

أولا : التطور التاريخي للميزة التنافسية

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية (Competitive Advantage) يرجع إلى (Chamberlin ,1939)، ثم إلى (Selznich 1959,) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها: 'الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد' ثم وضع كل من (& Porter 1984

Day 1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبرا أنها هدف استراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجا لقياسها يستند الى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة (1985)، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق، وبرز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واسع في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية. وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل المنظمات بدلا من الميزة النسبية. وقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية و تدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية، ولابد من الإشارة الى إن مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة وإنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التطورات التي شهدها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات، ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة، وتم التاكيد على ان السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المنظمات مجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء بينها، ومن جهة اخرى يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمة بتطوير مفهوم الميزة التنافسية بالاتي :

1. ظهور تكنولوجيا حديثة.
2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها.
3. تغيير تكاليف المدخلات.

4. التغيير في القيود الحكومية.

كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول (3):

جدول (3) مراحل تطور الميزة التنافسية

المراحل	الفترة الزمنية	الأفكار	الباحثين والكُتاب	السنة
الأولى	من نهاية الثلاثينيات الى نهاية الستينات	- ربط الميزة بالكفاءة الميزة = الكفاءة = الخبرة - الميزة هى احد أجزاء إستراتيجية المنظمة - الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد	Chamberlin Selznick Alderson	1939 1959 1937
الثانية	من السبعينات الى منتصف الثمانينيات	الميزة = الفرص - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف - ضرورة تقويم الموارد والقدرات - الميزة التنافسية هى احد مكونات استراتيجية المنظمة	Hover Guth Andrews Christensen	1978
الثالثة	1985	الميزة = هدف الإستراتيجية - تحقيق الميزة سيؤدي الى أداء متميز - الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل - الأداء يسبق عملية خلق القيمة - الميزة = القيمة المضافة	Day Porter Fahey Mu	1984 1985 1989 1995

ثانيا : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها ومداخلها المستندة الى الموارد البشرية

أ: مفهوم الميزة التنافسية

وردت مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة، وسيتم استعراض بعضها بما يخدم الدراسة الحالية، إذ ان الميزة التنافسية لا تظهر في المنظمات المعزولة، وإنما في مجموعة من المنظمات، بمعنى أخر في المنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها، وتشترك سوية من خلال الزبائن والمجهزين وغيرها من العلاقات المتماثلة، وان المنظمات الناجحة في امتلاك الميزة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو المركز الاستراتيجي لها فقط، وإنما على كيفية ادارة القوة العاملة فيها، كما تلعب المعرفة التنظيمية دور أساسي في تحقيقها، كما ان عدم التجانس في الموارد التنظيمية يؤدي إلى الاختلاف في الميزة التنافسية ومستوى الأداء بين المنظمات، ويمكن تحقيقها من خلال امتلاك المنظمة استراتيجيات متميزة تساعدها على استقطاب الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق والاحتفاظ بها. في حين أكد على ان الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها، وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين، وان المنظمة تتميز ضمن مجالات محددة إذ لا يمكن إن تكون هي الأفضل في كل المجالات. وركز البعض في تحديد مفهوم الميزة التنافسية على القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها، وبالاتجاه نفسه عرفت بأنها: "الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين". وترتبط الميزة التنافسية اليوم بشكل أساسي بتطوير واستخدام مقدرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة، وقد تم توضيح الدور الذي تؤديه "الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبون" في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بها، وتم تحديد قوة المركز التنافسي لمنظمة الإعمال في امتلاكها "أوسع حصة في السوق، والمقدرات الجوهرية التي تتصف بالقوة والتميز"، ولابد من الإشارة الى ان الميزة التنافسية تتطلب براعة تنظيمية لانجازها، وهذا يستلزم من المنظمة الاهتمام بكيفية إدارة الأفراد

العـاملين فيهـا، إي أن مـصادر الميـزة التنافـسية انتقلـت مـن المـصادر الماليـة إلى المـصادر التكنولوجية ومن ثم إلى المصادر البشرية أو كما يسمى "رأس المال الفكري"، كمـا ان نجـاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذي يمتلكون الإمكانيات والقدرات والمـوارد ذاتهـا، لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية تـرتبط ببلـوغ وضـعية تـسمح لهـا بخلـق القيمـة والحصول على إرباح يفترض إن تكون أعلى مـن المعـدل الاعتيـادي للـصناعة. وعرفـت الميزة التنافسية بأنها: "إي شيء يميز المنظمة عن المنافسين في السوق، والناتجة عـن المواهـب النـادرة للعـاملين، بـضمنها ذلـك المرونـة والإبـداع والأداء المتفـوق والإنتاجيـة العاليـة والخدمات المقدمة للزبون"، كما تشمل المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى مـن قـدرة منافسيها في استغلال مواردها الماديـة أو البـشرية، إذ قـد تتعلـق بـالجودة التكنولوجيـة، أو القدرة على تخفيض التكاليـف، أو الكفـاءة التـسويقية، أو الابتكـار والتطـوير المـستمر، أو تميز في الفكر الإداري، أو وفرة في الموارد المادية، أو امتلاك الموارد البـشرية المؤهلـة، كمـا ينصب تركيزها على خلق ميزة فريدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، وبالاتجـاه نفـسه أكـد على ان الميزة التنافسية تركز على البحث عن شيء فريد ومختلـف عـن المنافـسين، ويمكـن تحديد مجموعة من تعاريف الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد مـن البـاحثين والكتاب من خلال الجدول (4):

جدول (4) تعاريف الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب

ت	التعريف
1	قدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها الداخلية في أداء أنشطتها، وخلق قيمة لا يـستطيع المنافـسين تحقيقها.
2	خصائص المنظمة النادرة و الصعبة التقليد التي تتضمن: "الثقافة التنظيمية، ومهارات البحث والتطوير، ونظم المعلومات.. وغيرها".
3	قدرة المنظمة على إشباع حاجات الزبون المستهدف بصورة تفوق الآخرين.
4	الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها التغلب على المنافسين.
5	الموقع الفريد ذات الأمد الطويل الذي تطوره المنظمة مـن خـلال أداء أنـشطتها بـشكل مميـز وفعـال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية لتقديم منافع ذات قيمة عالية لزبائنها لا يستطيع منافسيها تقديمها.

6	تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد، يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل.
7	القدرة لانجاز الأداء المتفوق على المنافسين لتحقيق الإرباح.
8	موقع الأداء المتفوق للمنظمة المنجز من خلال عرض منتجات وخدمات بأسعار اقل من المنافسين، أو بعرض منتجات وخدمات متميزة للزبائن.
9	مجموعة من العناصر المدركة ذات القيمة العالية في السوق، التي تضمن التميز للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها.
10	التمايز والاختلاف في اي خاصية أو عامل يسمح للمنظمة تحسين أوضاعها الداخلية و خلق قيمة افضل للزبون، فضلاً عن تحقيق الأداء المتفوق.
11	الإستراتيجية التي تساعد على خلق قيمة أضافية للمنظمة بشكل يختلف عن المنافسين المحتملين لها.
12	مجموعة المهارات والمعارف والموارد والمقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون.
13	إحدى المقاييس التي تعتمد لقياس نجاح المنظمة، وقدرتها على خلق القيمة للزبائن نسبة إلى منافسيها.
14	قابلية المنظمة على التفرد بخصائص مميزة، بالإمكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة، من خلال إتباع نظم معرفية مدارة بشكل دقيق.
15	الموارد والإمكانيات القوية التي تمكن المنظمة من اختيار وتطوير وتطبيق القيمة التي تؤدي إلى التحسين الاستراتيجي.
16	القدرة على التحكم الجيد بعوامل النجاح الحرجة للمنظمة.
17	مجموعة المهارات والتجارب والمعارف المستقرة في القوة العاملة للمنظمة، والتي تقود العملية الإنتاجية فيها.
18	الحالة التي تكون فيها المنظمة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وهذا بسبب امتلاكها لكفاءات معينة.
19	مجموعة من العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها، الهادفة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
20	المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من اثر تهديداتها، وتنبع عن قدرتها على استغلالها الجيد لمواردها المادية والبشرية أو الفكرية.
21	قدرة المنظمة على الأداء بطريقة لا يستطيع المنافسين محاكاتها.
22	قدرة المنظمة على خلق نظام يمتلك مزايا فريد عن المنافسين.
23	ميزة المنظمة التي تساعدها على تحقيق الإرباح من خلال الأداء المتفوق.

وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة نلاحظ ان بعض الباحثين ركزوا في تعريفهم للميزة التنافسية على أهم الخصائص التي تتمتع بها المنظمة، في حين ركز آخرون على الموارد والمقدرات التي تمتلكها، ومن جهة أخرى ركز البعض على قدرة المنظمة لإضافة قيمة لزبائنها من خلال إدارتها الجيدة للموارد والإمكانيات التي تمتلكها، وعدّها آخرون بأنها جزء من استراتيجية المنظمة، ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة.

ب: أهمية الميزة التنافسية

تساعد الميزة التنافسية على زيادة مرونة المنظمة للتكييف مع التغييرات البيئية والتكنولوجيا، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الإرباح التي تحصل عليها، وتشكل السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية، بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع، وتعد الميزة التنافسية بمثابة مؤشرا ايجابيا لتوجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها، وهذا يعني امتلاك المنظمة زبائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تأثراً لعروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والإرباح من جهة أخرى، كما تنبع أهميتها من خلال قدرتها على تحقيق الانسجام بين "موارد ومقدرات وثقافة المنظمة"، وتوظيفها من أجل تحقيق التميز والتفوق لها في ظل البيئة التي تعمل فيها. كما تزداد أهمية الميزة التنافسية كلما كانت صعبة التقليد وقوية، بما يعزز من مكانتها ولمدة طويلة ويجعل المنظمة من المنظمات الرائدة في عالم الأعمال، وانها تعد معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، لأنها تساعد على أيجاد نماذج جديدة للتنافس باستمرار، طالما أن

النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم تام بها، و تختلف المنظمات في أدائها، فمنها التي تستمر وتحافظ على مكانتها وحصتها السوقية، ومنها التي تنسحب وتخسر مركزها نظرا لضعف قدرتها على المنافسة، الأمر الذي جعل فكرة الاستمرار وتحسين الموقع التنافسي الهاجس الرئيسي لكافة المنظمات، إن أرادت أن تثبت وجودها في بيئة تتميز بحدة المنافسة وتعدد المنافسين. ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحث بالاتي:

1. تساعد على تحسين السمعة التي تتمتع بها المنظمة في بيئتها من خلال تحسين أدائها.
2. زيادة مرونة المنظمة للتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية.
3. تحسين ربحية المنظمة بالشكل الذي يساعد على الأنفاق الجيد للتطوير التكنولوجي، وكذلك إرضاء العاملين فيها.
4. تقوية الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة والحفاظ على زبائنها.
5. مساعدة المنظمة في التنسيق بين الموارد كافة التي تمتلكها بالشكل الذي يعزز من قيمتها.

جـ: مداخل الميزة التنافسية المستندة الى الموارد البشرية

لقد وجد أن هناك عدداً من المداخل المعتمدة في دراسة الميزة التنافسية، كل منها يقضي إلى تحقيقها وضمان استمرار ديمومتها، ولكن سنركز في دراستنا على المداخل المستندة الى الموارد البشرية، إذ تعد هذه الموارد من أثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها، ولكي يكون الأفراد ميزة رئيسة يجب إن يكون لديهم المعلومات الضرورية لأداء ما مطلوب منهم بشكل ناجح، وان العاملين في المنظمة هم ميزة رئيسة، من خلال دورهم في تحديد النجاح النهائي لمنظماتهم، إذ تقوم الموارد البشرية بتقديم المقدرات الجوهرية التي تغذي ميزة المنظمة، للحفاظ عليها لأطول مدة دون إن يتمكن المنافسين من تقليدها، وان المداخل المعتمدة على الموارد تقدم إطار لفهم دور الموارد البشرية في تزويد المهارات الفريدة والمعارف والمقدرات والتجارب، التي

من الممكن إن تعزز ميزة المنظمة، ويجب إن تتمتع الموارد البشرية بعدد من الخصائص أهمها القيمة، والندرة، وعدم القابلية للتقليد، او للاستبدال*. ويمكن توضيح دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة على وفق عدد من المداخل بحسب توجهات الباحثين والكتاب من خلال الجدول (5):

جدول (5) دور الموارد البشرية وإدارتها في بناء الميزة التنافسية على وفق مداخل عدة

مصدر الميزة التنافسية	المدخل	قيمة الموارد البشرية	دور ادارة الموارد البشرية	قاعدة الميزة التنافسية
داخلي	المدخل المعتمد على الموارد	الموارد البشرية كمورد	تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري	اتسام الموارد والمقدرات بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد او للاستبدال
	المدخل المعتمد على الكفاءة	تعتمد الكفاءة كمدخلات تسهم في تطوير الخدمة والمنتج	تطوير ونشر الكفاءة	اداري، اعتماد المساهمة، انتقالي، المخرجات المعتمدة على المقدرات
	المدخل المعتمد على المعرفة	العاملون الجوهريون يعملون كمورد استراتيجي	تحقيق القيمة الأقصى للمورد البشري من خلال التطوير والانتشار	تكامل المعرفة المتخصصة مع القابليات تنظيمية
التفاعلي	مدخل شبكة الإعمال	بناء وزرع علاقات الموارد البشرية	تطوير مقدرات الموارد البشرية	كسب وتطوير الموارد والمقدرات ضمن مستويات المنظمة كافة
	المدخل السلوكي	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين التنائج الإستراتيجية والتنظيمية	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقا لمتطلبات الإستراتيجية التنافسية	ربط متطلبات سلوكيات الدور بالإستراتيجية التنافسية

	مدخل المواءمة الأفقي – العامودي (ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية)	راس المال البشري كوسيط بين ادارة الموارد البشرية والاداء	تحسين الاداء	ترتيب نظم ادارة الموارد البشرية افقيا وعاموديا
الخارجي	مدخل الوضع التنافسي مدخل الصناعة / البلد	ليست ثمينة بحد ذاته، انشطة انجاز	أنشطة اسناد	قدرة المنظمة على اداء الأنشطة بسعر اقل او على نحو متميز في الصناعة / عوامل النجاح الحرجة ضمن بلد معين

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

لقد اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي يتم عدّها ميزة تنافسية، إذ حددت مجموعة منها بالاتي:

1. تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
2. متوفر لدى عدد صغير من المنافسين.
3. ذات قيمة عالية وغير قابل للتقليد.

وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بـ"غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال"، ويجب أن تكون" حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، وممكن الدفاع عنها ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن"، كما يجب ان: "تقدم دعماً مهماً يسهم في نجاح المنظمات، وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين

المنظمة البيئة ، في حين حددت سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم عدّها ميزة تنافسية ومن أهمها:

1. **الموارد المتقاة**: تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.
2. **القوة النسبية للتنافس**: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.
3. **المقدرات المبدعة للمنظمة**: وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
4. **قوة الاستمرارية**: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية.
5. **صعوبة الإحلال والاستعاضة**: يصعب إحلال شيء بديلاً عن منتجات المنظمة.
6. **التوزيع والتخصيص الملائم**: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
7. **صعوبة التقليد**: إي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة.

ومن جهة أخرى تم تحديد مجموعة خصائص تتمتع بها الميزة التنافسية منها:

1. نسبية وتتحقق بالمقارنة مع غيرها، أي ليست مطلقة.
2. تحقق التفوق والأفضلية للمنظمة.
3. تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق القيمة لها.
4. تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها.
5. تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.

وبعد الاطلاع على ما سبق يمكن تلخيص أهم خصائص الميزة التنافسية بالاتي:

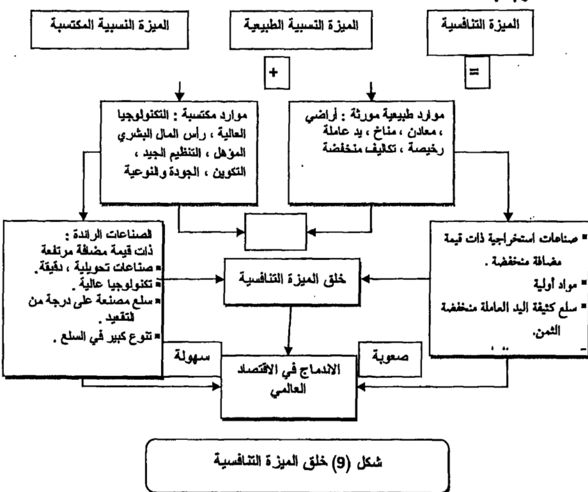
1. متوفرة لدى عدد صغيرة من المنافسين في الصناعة.
2. أمكانية أدامتها لأطول مدة ممكنة.

3. صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين، وإمكانية الدفاع عنها من قبل المنظمة.
4. تساعد على تحقيق الانسجام بين موارد المنظمة كافة بالشكل الذي يساعد على تطويرها.
5. تعمل على أرضاء كل الجهات ذات المصالح المشتركة مع المنظمة.
6. ذات قيمة عالية للمنظمة وللزبائن الذين تتعامل معهم.
7. صعوبة استغناء المنظمة عنها أو استبدالها بموارد أخرى.
8. تساعد على تحقيق الأفضلية للمنظمة من خلال مساعدتها على الإبداع والتفوق.

رابعا: مصادر بناء الميزة التنافسية وتعزيزها

قام (Hall) بتحديد الموارد المعنوية "الموجودات والمقدرات"، كمصادر أساسية لامتلاك الإمكانيات المتميزة التي تؤدي بدورها إلى بناء الميزة التنافسية وتعزيزها، وركز كل من (Day &Wensley) على المهارات والموارد المتفوقة كمصدر أساسي لبنائها، فضلاً عن بناء وتنمية المعرفة داخل المنظمة. وقد أكد على ان الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تعتمد على جودة رأس مالها البشري، فضلاً عن الإجراءات التنظيمية الخاصة بها، لأن الموارد البشرية تقدم الدعم الكافي للموارد الأخرى، فضلاً عن تحقيق القيمة الإضافية للمنظمة، كما تم تحديد أهم مصادرها بـ: العقلانية، والمعلوماتية، والتنظيمية، والبشرية، والقانونية، والطبيعية، والمالية، وتعد الخصائص البشرية غير القابلة للتقليد أهمها، لأنها تقدم ميزة ذات امد طويل، إذ ان الميزة التي تنتج بسبب التكنولوجيا، أو اختراق الأسواق، أو المنتجات، أو رأس المال، هي ذات أمد قصير بسبب قدرة المنافسين على تقليدها، بينما تعد الموارد البشرية موجودات معنوية من الصعب تقليدها، كما تؤثر الطريقة التي تستخدمها المنظمة في تسيير النشاطات الأولية التي تمارس بطرائق مختلفة في أغلب الأحيان، عكس النشاطات الداعمة التي تمارس بطرائق متجانسة على بناء ميزتها

التنافسية، والشكل (9) يوضح كيفية قيام المنظمة بخلق الميزة التنافسية الخاصة بها واهم مصادر بنائها:



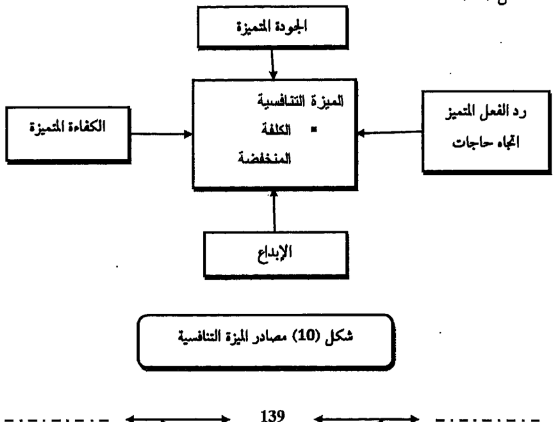
شكل (9) خلق الميزة التنافسية

كما يمكن ان تعتمد المنظمة على التوريد الخارجي في توافر الكثير من المزايا منها: "وفرة الحجم، وانخفاض التكاليف، فضلاً عن استقطاب العاملين الأفضل"، وحددت أهم مصادر بناء وتعزيز الميزة التنافسية بـ: "الموجودات المادية، والمقدرات الجوهرية، والإجراءات التنظيمية، والخصائص القوية، والمعلومات، والمعرفة"، الموجودة تحت سيطرة المنظمة والتي تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة بكفاءة وفاعلية عالية، ويعد العنصر البشري من أثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة، وإن الاهتمام المتزايد بالأصول الذكية المتمثلة بالكفاءات البشرية، تدل على أنها مصدرا أساسيا لبناء الميزة التنافسية التي تساعد المنظمة على الاختلاف والتمايز عن منافسيها، والذي سيقودها إلى تحقيق مزايا عدة منها: "الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتقديم أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء"، ولقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري الذي يعبر عن الموجودات غير الملموسة للمنظمة في ظل الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة، كما تشكل المعرفة رأس المال الثقافي للمنظمة، إي إن قدرتها على خلق واكتساب ونشر المعرفة بشكل مستمر عبر مستوياتها المختلفة يعد مصدر حيوي لضمان بقاء الميزة التنافسية الخاصة بها. وأن المنظمة لكي تكون قادرة على بناء ميزتها التنافسية وتعزيزها ينبغي امتلاكها المقدرات الفريدة والثمينة، فضلاً عن ممارسة أدارة موارد بشرية فعالة التي تستخدم نظم العمل العالية الأداء، مع مجموعة فعالة من نظم الحوافز، وتعد معدلات الإنتاج الأفضل للمورد البشري احد المصادر التي يعجز المنافسين عن محاكاتها أو تقليدها، كما يتطلب بنائها وتعزيزها امتلاك المنظمة عدد من المقدرات التنظيمية اللازمة لاختيار وتطوير وإضافة القيمة التي تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح، وإن نجاح أية منظمة في بناء ميزتها التنافسية يعتمد على الأسلوب الذي تعتمده في إدارة مواردها البشرية، إذ أصبح المورد البشري ذا أهمية بالغة في عصر المعرفة، ومن ثم أصبح يشكل مصدراً تنظيمياً أساسياً، وذلك من خلال المهارات والتجارب والمعارف التي يمتلكها فضلا عن تأثير القيادة الذي تمارسه على أداء المنظمة، وقد أكدت نظريات الميزة التنافسية على أن الموارد البشرية، والموارد المادية، والمعرفة، والبنى التحتية، وحدها

غير كافية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية ولكنها تحتاج أيضا إلى تجديدها وترقيتها بثبات، فهي تنمو بشكل أساسي من قدرة المنظمة على خلق القيمة، أي القيمة التي يرغب الزبائن بدفعها لها، وتم تحديد ثلاثة مصادر أساسية للحصول على الميزة التنافسية:

1. **الموجودات الملموسة:** وتتضمن وسائل الإنتاج، والمواد الأولية، والموارد المالية، و العقارات، والحاسبات، وغيرها من الموجودات.
2. **الموجودات غير الملموسة:** وتتضمن: سمعة المنظمة، والعلامات التجارية، والروح المعنوية التنظيمية، والمعرفة التكنولوجية، وبراءات الاختراع، والتجارب المتراكمة داخل المنظمة.
3. **المقدرات التنظيمية:** وتتضمن المهارات والمقدرات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويمكن تحديد مجموعة من المصادر التي تؤثر في بناء وتعزيز الميزة التنافسية من خلال الشكل (10):



شكل (10) مصادر الميزة التنافسية

ويمكن تقسيم مصادر بناء وتعزيز الميزة التنافسية على جوهرية وغير جوهرية وكما يأتي:

1. المصادر الجوهرية: تتجلى في المهارات والمعارف والمقدرات الجوهرية والخبرات والتجارب التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تسمى "رأس المال البشري "أو "جودة الموارد البشرية"، وتكون هذه المصادر صعبة التقليد من قبل المنافسين، وذات أمد طويل.

2. المصادر غير الجوهرية: وتتضمن الأتي:
   - الإجراءات التنظيمية والقانونية.
   - الموارد المالية التي تمتلكها المنظمة وكيفية أدارتها.
   - التكنولوجيا السائدة في المنظمة.
   - العمليات الإنتاجية المعتمدة في أنتاج وتطوير المنتجات والخدمات
   - الأنشطة التسويقية التي تعتمدها المنظمة في تسويق منتجاتها.

خامسا : أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

أ: أنواع الميزة التنافسية

إن أنواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف (porter) ثلاثة: "الإبداع، والتميز، وتخفيض الكلفة"، إذ يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة، وهناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمدها المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالاتي:

1. **ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة)**: أي أن تسعى المنظمة إلى إن تكون منتجاتها اقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على أنتاج وبيع المنتجات نفسها باسعار اقل من المنافسين.
2. **التمييز**: يعنى قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن: "جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع"، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.
3. **ميزة تمييز المنتج وبتكلفة اقل**: تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقين، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.
4. **الإبداع**: يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة، وهو احد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة.
5. الاستجابة: تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة .
6. **المعرفة**: تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون.
7. **اختصار الوقت**: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: "تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير".

8. المرونة: أصبحت المرونة من المزاياه التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد ان أصبح الإنتاج يتم على وفق طلب الزبون.
9. الجودة: هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية.

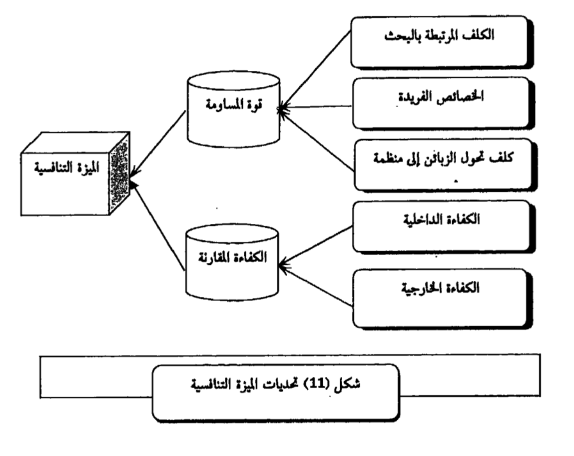
ب: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

حدد (porter) خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي: "دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، والقدرة على مساومة المجهزين، والقدرة على مساومة المشترين، والتنافس بين المنافسين الحاليين" كما ان الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن ان تفقدها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المنظمة فضلاً عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة، كما ان الهجرة السكانية من شانها التأثير في الميزة التنافسية، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في ادارة المعرفة، وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي، وهناك عدد من المحددات المؤثرة أهمها:

1. الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة.
2. سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها.
3. التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.
4. التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية.
5. تحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية، وتنظيمية، والتكنولوجية، وبشرية) وتعد الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية.
6. زيادة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم.

7. الجودة الشاملة وتعد هدفا استراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى.
8. **الاتصال:** إن بساطة التنظيم وقلة الإداريين، يسهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب، سواء كان ذلك شفهيا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

كما يمكن تحديد مجموعة من التحديدات التي من الممكن ان تؤثر في الميزة التنافسية من خلال الشكل (11):



شكل (11) تحديات الميزة التنافسية

وأوضح (Porter) أن نجاح الميزة التنافسية في أية بيئة عمل تتطلب توفر أربعة عوامل: "العاملين المهرة، والتكيف، والهيكل القوي، والإستراتيجية"، كما أن التغييرات الرئيسة في البنية التحتية للبلاد مثل أنظمة الحاسوب والهاتف والنقل، تؤثر في ادارة الموارد البشرية في المنظمات بالشكل الذي يدفعها الى التكييف معها من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بها في ظل هذه التغييرات، وتقسم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية على داخلية و خارجية وكما يأتي :

1. **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون، أو التغيرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية.
2. **العوامل الداخلية:** تتجلى في قدرة المنظمة على امتلاك موارد، وبناء أو شراء مقدرات جوهرية لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع.

كما ان قدرة المنظمة على تكييف نشاطاتها بالشكل الذي يساعد على إشباع حاجات المستهلكين من شأنه التأثير على ميزتها التنافسية، فضلاً عن امتلاكها أفراد متميزين أعلى من المنافسين، وتطوير رأس المال الفكري، وتشجيع التعلم التنظيمي، وربط القيم التنظيمية بثقافة المنظمة والعاملين فيها، إذ يساعدها ذلك على تحقيق الأداء المتفوق. وتعد عناصر المزيج التسويق "المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج"، واحدة من أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية، وذلك من خلال تقوية العلاقة بين حاجات المستهلكين من جهة، وبين منتجات وخدمات المنظمة من جهة أخرى، بالشكل الذي يساعد على زيادة ربحيتها، كما ان العلامة التجارية للمنظمة لها نتائج تنظيمية ايجابية فيما يتعلق بالميزة التنافسية، وذلك من خلال مساعد العاملين على قبول القيم السائدة داخل المنظمة، فضلاً عن مساعدة المنظمة على استقطاب العاملين المهرة والاحتفاظ بهم. ويؤيد المؤلفان فكرة ان العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية تنقسم على داخلية وخارجية، إذ تتضمن العوامل الداخلية: "جودة رأس المال البشري، والتوجه السوقي الذي تعتمده المنظمة، و الاستثمار في مجال البحث والتطوير، ونظم التصنيع، والاشتراك بالمعلومات

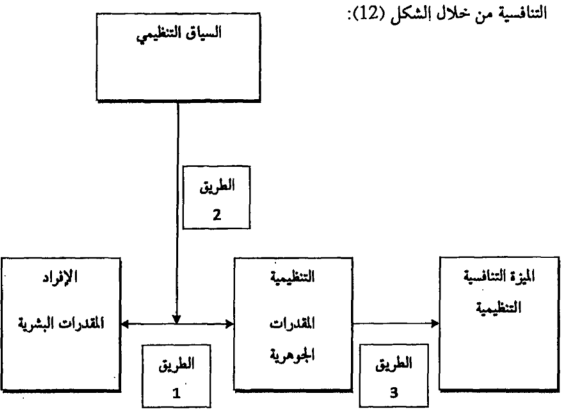
بين العاملين كافة وفي مختلف المستويات التنظيمية". أما العوامل الخارجية فتتضمن: "شدة المنافسة في الصناعة، التغييرات في أذواق الزبائن، والتغييرات التكنولوجية، والهجرة السكانية، والسيطرة على قنوات الإمداد الأمامية والخلفية، وسياسات الحكومة"، كما يختلف تأثير هذه العوامل بحسب نوع الميزة التنافسية، فمثلا ميزة تخفيض التكلفة تتأثر بالعوامل الداخلية المتمثلة بعمليات التصنيع الواسعة واستخدام الأيدي العاملين المنخفضة الأجر، في حين ميزة التمييز تتأثر بالعوامل الخارجية بدرجة اكبر والمتمثلة بالتغييرات التكنولوجية والتغير في أذواق الزبائن.

سادسا : علاقة المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالميزة التنافسية

تؤكد نظرية المقدرات الجوهرية المعتمدة على الموارد بان الميزة التنافسية للمنظمة تحدد بالإمكانيات الخاصة بعامليها، كما ان الإبداع يعد احد أنواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري، التي تساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية وتزداد أهميتها نتيجة التكنولوجيا السريعة التغيير والأسواق العالمية الصاعدة، كما تساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عدد من البرامج اليومية المتضمنة: "تقديم المهارات الجديدة، والتحفيز، وقيادة التغيير للمنظمة، والاستشارة، وتطوير القيادة"، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الثقافة المتميزة المصطفة مع استراتيجية المنظمة مقدرة جوهرية لتعزيز الميزة التنافسية، وان أفضل طريقة لتحقيق الأرباح والمنافسة في العالم التنافسي هي امتلاك المقدرات الجوهرية البشري ذات الأمد الطويل. كما ان المفتاح الرئيس لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، وأكد البعض الأخر على أن المنظمة تعتمد على الموارد الثقافية والمقدرات الجوهرية والموارد البشرية في تعزيز ميزتها التنافسية، وان الاستثمار في التعليم والتطوير يعد واحداً من أهم الضروريات لتعزيز الميزة التنافسية، وذلك لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية للمنظمة، وقد وضحت عدد من الدراسات بان العوامل الفردية مثل: "حقوق الملكية العقلية، وإسرار التجارة، وثقافة المنظمة، وسمعتها"،

كلها تمثل مقدرات جوهرية من الممكن ان تقود الى تعزيز الميزة التنافسية، كما استنتج بان الموارد البشرية تعمل على تزويد المنظمة بالمقدرات الجوهرية التي ستشكل ميزة تنافسية ثابتة. ويرى عدد من الباحثين ان المقدرات الجوهرية المتمثلة بالمهارات والتعلم الجماعي للموارد البشرية تساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال استغلال الفرص المتغيرة التي تواجهها، وتم التاكيد على ان المقدرات التي تعتمدها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية قد تكون "أما تنظيمية، أو بشرية، أو طبيعية"، وتمثل البشرية أهمها، لأنها تساعد على خلق الفائدة من خلال موارد لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين، وقد بيّن بان أحدى المزايا التنافسية التي تتمتع بها شركة مايكروسوفت تتجلى في جودة أفرادها، إذ ركزت الشركة بشدة على القضايا المتعلقة بالمقدرات المعرفية الخاصة بأفرادها. وتعد المقدرات الجوهرية البشرية القاعدة الرئيسة التي تعتمدها المنظمة للمنافسة في السوق وذلك من خلال: "السلامة، والإبداع، والأداء،والكفاءة"، وكذلك من خلال المهارات والقدرات المكتسبة من قبل الموارد البشرية، وتوجد علاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري وزيادة ربحية المنظمة من خلال تعزيز الميزة التنافسية، وان العلاقة بين العاملين والقيادة يمكن ان تسهم في تحقيق المقدرات الجوهرية للمنظمة ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، أي ان الاسهامات النسبية التي يقدمها العاملون للمنظمة تساعد على تمييز مقدراتهم الجوهرية، ومن ثم يمكن تحديد العاملين الأكثر فاعلية لتعزيز الميزة التنافسية من الآخرين، كما ان المقدرات الجوهرية البشرية التي استخدمتها المنظمة في الماضي لكسب الميزة التنافسية من الممكن ان تستمر لمدة طويلة أذا ما قامت بتحديثها وتطويرها بشكل مستمر. ويؤكد على أن المنظمة لكي تكون قادرة على بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها فأنها تحتاج الى مقدرات جوهرية تتجلى في الموارد البشرية التي تمتلكها، اي ان امتلاك المنظمة للموارد البشرية غير كافية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وإنما من الضروري القيام بتحويل هذه الموارد إلى مقدرات جوهرية، أذن مقدرات العاملين تعد مزايا تنافسية حاسمة، وبالاتجاه نفسه يمكن القول ان الميزة التنافسية تتجلى في مقدرات العاملين في المنظمة، أي التنافس على أساس رأس المال البشري بدلا من

الموارد الملموسة، كما ان الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المنظمات في البلدان المضيفة تؤكد أهمية المقدرات الجوهرية البشرية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الأداء المتفوق، وان المقدرات الجوهرية البشرية المفتاح الرئيس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة، ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرات الجوهرية البشرية والتنظيمية مع الميزة التنافسية من خلال الشكل (12):



شكل (12)اطار توضيحي للعلاقات بين المقدرات البشرية والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية

اذ يتبين من الشكل السابق ان المقدرات الجوهرية للمورد البشري تتفاعل مع المقدرات الجوهرية التنظيمية ضمن السياق التنظيمي للمنظمة لتساعدها على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها. وتمثل ادارة الموارد البشرية مقدرة جوهرية للمنظمة، وتؤثر في

المقدرات الفردية في مختلف المستويات التنظيمية ومن ثم سينعكس ذلك على ميزتها التنافسية، وهي تمثل العمود الفقري لأية منظمة، إذ تمكن المنظمة من تحسين مقدراتها الجوهرية من خلال جمع واشتراك المعلومات بين الأفراد العاملين فيها، بالشكل الذي يساعد على تطوير المعرفة الخاصة بها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال نقل المعرفة الفردية الخاصة الى المعرفة الجماعية عامة، والعكس بالعكس، وعليه تمثل المقدرات الجوهرية للمورد البشري المفتاح التنظيمي الرئيس الذي يمكن ان يستخدم في تعزيز الميزة التنافسية. ويستنتج ما سبق ان المقدرات الجوهرية للمورد البشري تعد أحدى المقدرات الأساسية التي تعتمدها المنظمة في بناء ميزتها التنافسية وتعزيزها بشكل مستمر، وذلك للخصائص النادرة التي تتمتع بها، ولإمكانية تحديثها وتعديلها لتواكب التطورات كافة التي يشهدها العالم، بالشكل الذي يجنب المنظمة التقادم أو التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها.

ملخص الفصل

تشكل الميزة التنافسية مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة، وتتجلى اهميتها كونها تساعد على زيادة مرونة المنظمة للتكييف مع التغييرات البيئية والتكنولوجيا، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الإرباح التي تحصل عليها، وتشكل السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بـ "غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال" ويجب أن تكون " حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، وممكن الدفاع عنها ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن"، وتقسيم مصادرها الى المصادر الجوهرية: تتجلى في المهارات والمعارف والمقدرات الجوهرية والخبرات والتجارب التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تسمى " رأس المال البشري " أو "جودة الموارد البشرية"، وتكون هذه المصادر صعبة التقليد من قبل المنافسين، وذات أمد طويل. والمصادر غير الجوهرية: وتتضمن الأتي: " الإجراءات التنظيمية والقانونية، والموارد المالية التي تمتلكها المنظمة وكيفية أدارتها، والتكنولوجيا السائدة في المنظمة، والعمليات الإنتاجية المعتمدة في أنتاج وتطوير المنتجات والخدمات، والأنشطة التسويقية التي تعتمدها المنظمة في تسويق منتجاتها. وهناك عدة انواع من للميزة التنافسية.

اسئلة الفصل

س1: وضع اهم المراحل التاريخية التي مرت بها الميزة التنافسية خلال مراحل تطورها التاريخية.

س2: ناقش مفهوم الميزة التنافسية مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س3: تتمتع الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمات بعدد من الخصائص، ناقشها وبشكل مختصر.

س4: ناقش اهم مصادر بناء الميزة التنافسية في المنظمات وسبل تعزيزيها.

س5: عدد اهم انواع الميزة التنافسية، والعوامل المؤثرة عليها.

س6: ناقش طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري والميزة التنافسية.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.

المصادر والمراجع

أولا : المصادر العربية

أ: الكتب

1. بني حمدان، خالد محمد وادريس، وائل محمد (2009) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
2. البياتي، محمود والقاضي، دلال (2010) البحث العلمي وأساليبه باستخدام البرنامج SPSS، الطبعة الثانية، بغداد.
3. البيلاوي، حسن حسين و حسين، سلامة عبد العظيم (2007) ادارة المعرفة في التعليم، الطبعة الاولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
4. جلاب، احسان دهش (2011) ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
5. حسن، راوية (1999) السلوك في المنظمات، الطبعة الاولى، الدار الجامعية الأسكندرية للنشر والتوزيع.
6. حسن، راوية (2001) السلوك في المنظمات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للضباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
7. داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش (2000) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد.
8. زايد، عادل محمد (2003) ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، الانترنت.
9. السكارنه، بلال خلف (2011) الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. الشماع، خليل محمد حسن (1999) مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.

11. العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
12. العنزي، سعد علي و راضي، جواد محسن (2011) التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال: مفاهيم – مداخل – تطبيقات، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
13. القريوتي، محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
14. الكبيسي، عامر (2005) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الاولى، دار المكتبة الجامعية الحديثة.
15. كلالدة، ظاهر (2012) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

ب: الكتب المعربة

16. بينيس، وارن (1996) القيادة الإدارية: آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، ترجمة هشام عبد الله، الطبعة الاولى، دار البشير للنشر والتوزيع، عمّان.
17. جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت (2009) ادارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني، دار لمريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
18. ديسلر، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية، تعريب، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ للنشر والتوزيع،الرياض.

جـ: الرسائل والاطاريع

19. أحمد، زياد طارق خليل (2007) الأنماط السلوكية للمدراء وأثرها في معايير قياس أداء العاملين: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
20. آل سعود، منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز (2001) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
21. البوتاني، سميرة ياقو قاوز (2007) استراتيجية اصلاح وتطوير ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي العام، بحث دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشور.
22. بورنان، ابراهيم و بوخلخال، يوسف (2011) راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
23. التك، اسيل زهير رشيد أمين (2006) دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
24. التميمي، محمد ياسين رحيم طه (2007) العلاقة بين الخيارات الستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
25. الجادر، لمى طارق محمد (2006) بناء المدونات الأخلاقية في المنظمات الصحية العراقية دراسة تحليلية، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
26. الحربي، عواض بن محمد عويض (2003) العلاقة بيم مفهوم الذات والسلوك العدواني لدى الطلاب الصم: دراسة مقارنة بين معهد وبرنامجي الامل بالمرحلة

المتوسطة بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

27. حدة، متلف (2008) علاوة المردودية كحافز لتحسين اداء الافراد: دراسة ميدانية بملبنة الاوراس / باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الجاح لخضر – باتنة.

28. الحمامي، سناء محمد رشاد داود (2006) أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

29. الحيدر، براق طالب عبد الجبار (2007) اثر تصميم الوظيفة في فاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشورة.

30. الخالدي، خليل ابراهيم عيسى (2005) اثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الإنتاجية في محافظة البصرة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بحث غير منشور.

31. الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد (2005) أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

32. خيوكة، بيان حسن توفيق (2006) استخدام الانموذج الفكري لتحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمات الصحية العراقية: دراسة تطبيقية في دائرة صحة بغداد / الرصافة، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

33. الراوي، صفوان ياسين حسن (2005) عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

34. الربيعي، أميرة عاصي عبد علي (2008) العلاقة بين الجودة والأخلاقيات ومعايير الأداء وأثرها في جودة الأداء: دراسة تطبيقية، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

35. رحيم، هيفاء عبد الكريم (2011) التعلم المنظمي ودوره في بناء الكفايات التنظيمية: دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

36. الزبيدي، بلال كامل عودة (2012) تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاتقاصد ن جامعة بغداد، بحث غير منشور.

37. زهية، عزيون (2007) التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة – وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة 20 اوت 1955 –سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

38. الزوبعي، محمد فائز حسن مهدي (2010) دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بحث غير منشور.

39. الدليمي، إحسان علاوي حسين (2006) تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

40. الدليمي، عراك عبود عمير (2009) تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

41. الدوري، ياسمين خضير عباس (2010) دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، غير منشورة.
42. الدهلكي، علي كمال محمد جواد (2009) تأثير الإستراتيجيات الداعمة لتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية (بغداد/ الوزيرية) والشركة العامة للصناعات الجلدية (بغداد)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
43. سعد، خالد سلمان (2010) دور عملية الرصد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء ديوان وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
44. شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن (2002) أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
45. الشيخلي، مهند محمد ياسين (2009) دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات أدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشورة.
46. الصاحب، إيثار عصام عبد (2009) أنشطة ومستلزمات نظم المعلومات الإدارية وأثرها في مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

47. صالحي، سميرة (2008) اسلوب القيادة الادارية واثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة.

48. صفر، سهام سالم (2008) اثر كلف الجودة في الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، بحث دبلوم عالي، الكلية التقنية الادارية، بحث غير منشور.

49. الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم (2004) الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

50. الطائي، يسرى غازي حسن (2007) دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين: دراسة في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

51. العاني، أريج سعيد خليل (2008) تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

52. العاني، علي فائق جميل (2004) دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

53. عبد الرؤوف، حجاج (2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة.

54. عسكر، سامي شاهر (2007) أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات

الطبية / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
55. عليوي، وسام داود (2011) دور تقانة المعلومات في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية في عينة من شركات القطاع النسيجي في بغداد، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، هيئة التعليم التقني، غير منشورة.
56. فاضل، رائد سلمان (2007) العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع: دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
57. الفضل، سما سعد خير الله حسين (2006) أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
58. لحول، سامية (2008) التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة "مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة.
59. كبابي، كلثوم (2008) التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة "الجزائر و المغرب وتونس"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة.
60. المالك، عبدالرضا ناصر محسن (2009) إبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، بحث غير منشور.
61. المالكي، مصطفى صباح حليحل (2011) أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الإبداع الإستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

62. محبوبة، بان عبد الرسول محمد (2007) متطلبات تطبيق نظام الايصاء الواسع لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، بحث غير منشور.

63. محمد، خميس ناصر (2006) أثر ادارة المعرفة في الإبداع والتنافسية دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

64. محمد، بشرى عباس (2007) عملية التعلم المنظمي واثرها في الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

65. المحنّة، رياض عبد الواحد موسى (2012) إدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي - دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

66. المسعودي، محمد اصبع بكال (2007) العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

67. مشرف، ميسون محمد عبد القادر (2009) الفتكير الاخلاقي وعلاقته بالمسئولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية -غزة.

68. المعاضيدي، محمد عصام أحمد (2005) أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير المنشور.

69. المعموري، امال غالب راشد (2002) فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة

بغداد/ الزعفرانية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

70. نايف، أسعد كاظم (2007) العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي "دراسة استطلاعية تحليلية مقرنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

71. هجيرة، شيقارة (2005) الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة: دراسة حالة "المؤسسة الوطنية للمواد الداسمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

72. وليد، علاء فرج (2009) علاقة تقانة المعلومات بأعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية / بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.

73. يوسف، بسام عبد الرحمن (2005) اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

74. يونس، عبد الله جار الله (2006) عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

د: المقالات والدوريات

75. امال، حمو رزوقي وعلي، زيان بروجة (2011) راس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال

العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي –الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص1-19.

76. بو شعور، حريري و فلاق، صليحة (2011) راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.

77. ثجيل، علي محمد و طابيبة، سليمة (2007) دور التسيير للراس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة – دراسة حالة الشركة الجزائرية للتامين، بحث منشور على الانترنت.

78. الحيالي، احمد مؤيد عطية (2006) الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية ((دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى))، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

79. داودي، الطيب ومحبوب، مراد (2007) تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر، ص 37-54.

80. دلال، عظيمي (2010) مداخل تحقيق المزايا التنافدية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العد 10: ص 197 -214.

81. الدوري، زكريا مطلك و بو سالم، ابوبكر احمد (2011) راس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستديمة "دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الجزائر"، جامعة الشلف، الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.

82. الشريف، بقة (2009) تاهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العوالمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية

نحو اداء متمز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص1-25.

83. صالح، رضا ابراهيم (2009) راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو اداء متميز في القطاع الحكومي – معهد الادارة العامة بالرياض.

84. الصلحاوي، سمير (2008) الحوادث المهنية واثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وحدة بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة.

85. الطائي، علي حسون (2007) تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 45، ص112-134.

86. عبد الحميد، زعباط (2004) دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرصالإلإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة.

87. عوالي، حنان بن (2006) متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولى الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

88. الفتاح، علاوي عبد (2005) التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات ودورهما في احداث التغيير الايجابي للمؤسسات، allaouimsila@yahoo.fr

89. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم و الشيخلي، مهند محمد ياسين (2011) دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد،62.

90. كرامبرج و مينزس (2006) صناعة القرارات الاخلاقية من قبل مدراء الموارد البشرية.

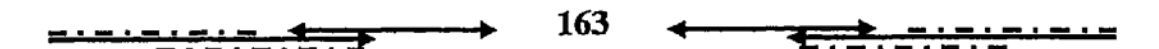
91. مخلوقي، عبد السلام و برباوي، كمال (2003) دور نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ma_abdessalem@yahoo.fr.

ثانيا : المصادر الأجنبية

A: books

92. Beard well , Lan & Holden , Len (2001) Human resource management , 3 Edition , Beardwell & Holden Companies , Great Britain.
93. Daft , Richard & Noe , Raymond A. (2001) Organizational Behavior Harcourt college publishers.USA.
94. Daft Richard (2003) Management , 6 edition , South- western, Thomson, USA.
95. Daft , Richard.L (2004) organization theory and design , 8 Edition , Thomson south-western.
96. Dess , Gregory.G & Lumpkin , G.T& Laylor (2005) Strategic management:Creating , competitive , advantages , 2 edition , Mcgraw-Hill , Irwin.
97. George , Jennifer.M & Jones , Gareth.R (1996) understanding and Managing Organizational Behavior , Addison-Wesley publishing company.
98. Heizer , jay & Render , Barry (2011) operations management , tenth edition , pearson , new York.
99. Robbins , Stephen.p (2003) Organizational Behavior , 10 edition , Pearson Education International.
100. Nath , Indranil(2004) The Internal Environment: Resources, Capabilities, and Core Competencies , Copyright © 2004 South-Western. All rights reserved.
101. Porter , Michael.E (1995) the competitive advantage of the inner city , Harvard Business Review , Reprint 95310.
102. Wheelen , Thomas.L& Hunger , David.J (2010) Concepts in strategic management and Business policy Achieving Sustainability , 12Edition , Pearson ,New Jersey.
103. Wright, P. & Kroll , J. & Parnel J.A. (1998) Strategic Management Concepts Prentice Hall, New Jersey.

B: researches



104. Chuai , Xin (2008) Is talent management just 'old wine in new bottles'? ------the case of Multinational Corporations in Beijing , A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Teesside for the degree of Doctor of Philosophy.

105. Florida , Sarasota (2004) The Argument for a Corporate talent management Strategy, In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree of Master of Science in Executive Business Administration , Kennedy-Western University.

106. Foster , Steve (2009) Making Sense of e-HRM: Technological Frames, Value Creation and Competitive Advantage , Submitted to the University of Hertfordshire in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Business Administration.

107. Khan, Imtiaz(2004) The Determination of Core Competencies of Sappi Forest Product Division as a basis of Establishing Future Development , Submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of Masters in Business Administration , Business Studies Unit, Durban Institute of Technology in the Faculty of Commerce.

108. Preez , Ian Justus Du (2001) Determining the use of human capital to achieve a competitive advantage in the national ports Authority of south Africa, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master's Degree in Business Administration MBA Unit, in the Faculty of Business Administration at the Port Elizabeth Technikon.

109. Snyman , Pamela B. (2007) Sustainable competitive advantage through organizational leadership and learning in a service environment: a resource-based , Thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy at the University of Stellenbosch.

110. Taylor , Marcia Hill (2002).A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study , Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in In Hospitality and Tourism Management.

111. White , Christine (2003) an investigation into the core competencies of an ideal call centre agent , submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree master of arts (research psychology) in the faculty of humanities university of Pretoria.

C: Articles

112. Ahmad , Sohel & Schroeder , Roger G. (2003) The impact of human resource management practices on operational performance:



recognizing country and industry differences , Journal of Operations Management , Vol 21 , pp19-43.

113. Al-Rfou , Ahmad &Trawneh , Khalaf (2009) Achieve Competitive Advantage through Job Motivation , Journal Soc Sci, Vol 20, No(2) , pp 105-107.

114. Andermann, Anne & Ginsburg , Liane & Norton , Peter& Arora , Narendra & Bates, David & Wu, Albert& Larizgoitia , Itziar (2012) Core competencies for patient safety research: a cornerstone for global capacity strengthening , Journals unlocked scheme, Vol 4 ,pp96-102 , http://qualitysafety.bmj.

115. Argote , Linda & Ingram , Paul (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms , Journal Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 82, No. 1, pp. 150–169.

116. Andreu , Rafael & Baiget , Joan & Canals , Agusti (2008) Firm-Specific Knowledge and Competitive Advantage: Evidence and KM Practices ,journal Knowledge and Process Management Volume 15 Number 2 ,pp 97-106, (www.interscience.wiley.com).

117. Bakar , Ahmad Bakeri Abu (2004) IT competencies in academic libraries: the Malaysian , Journal Library Review Vol. 54 No. 4, pp. 267-277.

118. Bartlett , Christopher A. & Ghoshal , Sumantra (2002) Building Competitive Advantage Through People , Journal MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEWW , VOL.43 NO.2 , pp34-41.

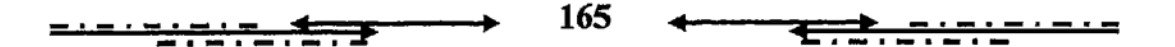
119. Beheshtifar, Malikeh (2011) Role of Career Competencies in Organizations , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences ,Vol 42 ,pp06-12 , http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm.

120. Boxall , Peter (2003) HR strategy and competitive advantage in the service sector, Human Resource Management Journal, Vol 13 No 3, , pp5-20

121. Calhoun, Judith G. & Davidson, Pamela L. & Sinioris, Marie E. & Vincent, Eric T. (2002) Toward an Understanding of Competency Identification and Assessment in Health Care Management , Journal Quality Management in Health Care,, 11(1), 14–38.

122. Cao , Lanlan & Dupuis , Marc (2010) Strategy and Sustainable Competitive Advantage of International Retailers in China , Journal of Asia-Pacific Business , Vol 11:,pp 06-27, http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t792303965.

123. Carmeli , Abraham & Cohen , Aaron (2001) Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel , Public



Administration & Management: An Interactive Journal Vol 6,No 4,pp 122-165.

124. Česyniené , Rima (2008) Globalization and human resources management, Journal Ekonomika , Vol 82 ,pp41-56.

125. Chan , Donna C.(2006) Core competencies and performance management in Canadian public libraries , Journal Library Management Vol. 27 No. 3, pp. 144-153.

126. Chen , Hai Ming & Chang , Wen Yen (2011) Core competence: What "core" you mean? - From a strategic human resource management perspective , African Journal of Business Management Vol. 5(14) , pp5738-5745 , Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM.

127. Ciobanu , George (2008) Competitive Advantage and Romanian Trade , Journal International Conference on Applied Economics – ICOAE , Vol 10: No12 , pp 213-216.

128. Collins, Christopher J. & Clark , Kevin D. (2003) Strategic human resource practices , top management team social networks , and firm performance: the role of human resource practices in crenting organizational competitive Advantage, Academy of Management Journal Vol. 46, No. 6, pp 740-751.

129. Divandri , Ali & Yousefi , Homayoun (2011) Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive Advantage of Ports with Focus on Container Terminals , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 2, No. 6 ,pp472-477.

130. Duggan , Brian & Horton , David (2004) Strategic Recruitment and Retention: Competitive Advantage and Return on Investment , journal Originally published in the Business Voice ,pp 01-04.

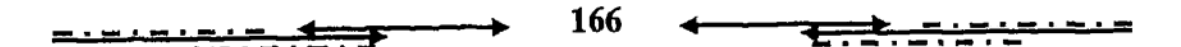
131. Duncan, W. Jack & Gintei, Peter M. & Swayne , Linda E (1998) Competitive advantage and internal organizational assessment , Journal Academy al Managemsnl Executive,, Vol. 12, No. 3, pp 06-16.

132. Đurković , Jelena Vemić (2009) Development of human resources as strategic factors of the companies Competitive Advantage, journal Economics and Organization Vol. 6, No 1,pp 59-67.

133. Eicker, Stefan & Kochbeck, Jessica &Schuler , Peter M. (2008) Employee Competencies for Business Process Management , journal Verlag Berlin Heidelberg , Vol 7 , pp. 251–262.

134. Epetimehin , Festus M (2011) Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity , Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)Vol 2, No(1):pp18-21.

135. Ferreira , Daniel (2011) Corporate Strategy and Investment Decisions , January JWBT466-Baker ,pp 19-35.



136. Garavan, Thomas N. & McGuire , David (2001) Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality , Journal of Workplace Learning Vol 13. No 4. pp. 144-163.
137. Goel , Sanjay (2006) Competency Focused Engineering Education with Reference to IT Related Disciplines:Is the Indian System Ready for Transformation?, Journal of Information Technology Education ,Vol 5, pp27-52, Sanjay.goel@jiit.ac.in.
138. Grossman , Robert J. (2007) New Competencies for HR , Researchers have updated the portfolio of competencies for high-performing HR professionals. , Journal SHRM Home, Vol. 52, No. 6., pp27-41.
139. Hafeez, Khalid & Essmail , Essmail Ali (2007) Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process , Journal Management Research News Vol. 30 No. 8, pp. 530-547.
140. Harpaz , Itzhak & Meshoulam , Ilan (2009) The meaning of work, employment relations, and strategic human resources management in Israel , journal Human Resource Management Review, pp 01-12, www.elsevier.com/locate/humres.
141. Hurn, Brian J.(2007) Selecting international business managers Effectively , Journal Emerald Group Publishing Limited, , VOL. 15 NO. 3, pp. 33-35.
142. Intagliata, Jim & Ulrich, Dave & Smallwood , Norm (2000) Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results , Journal Published in Human Resources Planning , Vol 23. No4,.pp. 12-23.
143. Inyang , Benjamin James (2010) Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization , Journal International Bulletin of Business Administration, pp 23-36, http://www.eurojournals.com.
144. Kazlauskaite, Rūta & Bučiūniene , Ilona (2008) The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage , Journal ENGINEERING ECONOMICS. No 5 (60) , pp78-84.
145. Koenigsfeld , Jason Paul &Perdue , Joe &Youn , Hyewon & Woods , Robert H. (2011) The changing face of competencies for club managers , International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 23 No. 7, pp 902-922.
146. Ljungquist, Urban (2008) Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration, Journal European Business Review Vol. 20 No. 1,pp. 73-90.
147. Love , Linda F. & Singh , Parbudyal (2011) Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive

Advantage Through "Best Employer" Surveys , Journal Bus Psychol ,Vol 26 , pp175–181.

148. Martina, Königová &Hana, Urbancová & Jiří , Fejfar (2012) Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations , Journal of Competitiveness , Vol. 4, Issue 1, pp. 129-142.

149. Memon, Muhammad Aslam & Mangi , Riaz Ahmed & Rohra , Chandan Lal (2009) Human Capital a Source of Competitive Advantage "Ideas for Strategic Leadership" , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): pp 4182-4189.

150. Muthusamy , Senthil (2008) Minding the cognition: toward a strategic knowledge management for competitive advantage , Journal Wiley & Sons, Ltd ,Vol 10, pp 145-153 (www.interscience.wiley.com).

151. Nibedita , Saha & Eva, Jirčíková & Magdalena , Bialic-Davendra (2011) The Power of Clustering and HRM as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Clusters from Poland, Slovakia, the Czech Republic, India and Developed Countries , Journal of Competitiveness , Vol 3: No4 , pp87-103.

152. Pfeffer , Jeffrey (2005) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people , Journal Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 4,pp 95-106.

153. Prahalad , C.K(1993) the role of core competencies in the corporation , Journal research technology management Vol 36: No6: pp40-47.

154. Ramlall , Sunil J.(2006) Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices , Journal Applied Research, Vol 11, No 1, pp27-38.

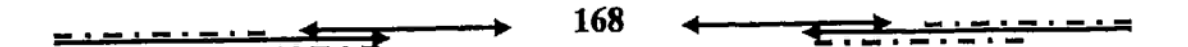
155. Ravichandran , T & Lertwongsatien , Chalermsak (2005) Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance:A Resource-Based Perspective , Journal of Management Information, Vol. 21, No. 4, pp. 237-276.

156. Saha , Malayendu (2005) Human Resource Outsourcing: A Strategy For Gaining Competitive Advantage , January The Chartered Accountant , pp866-875.

157. Schuler , Randall S. & Jackson , Susan E. (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices ,journal The Academy of Management EXECUTIVE, Vol. 1, No. 3,pp 207-219.

158. Simpson , Dan (2007) How to identify and enhance core competencies , Journal Strategy & Leadership, Vol. 22 Iss: 6 pp. 24 – 26.

159. Smart , Dennis L. & Wolfe , Richard A (2000) Examinimg sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: a resource-based view , Journal of sport management ,Vol 14 ,pp133-153.



160. Srivastava , Shirish.C (2005) Managing Core Competence of the Organization ,Journal interfaces Vikalpa ,vol 30.no 4.pp49-63.

161. Stokes, Peter & Oiry , Ewan (2012) An evaluation of the use of competencies in human resource development - a historical and contemporary recontextualisation , EuroMed Journal of Business Vol. 7 No. 1, pp. 4-23.

162. Stroh , Linda K. & Caligiuri , Paula M. (1998) Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena , The International Journal of Human Resource Management 9:1,pp 01-17.

163. Tallman , Stephen & LI , Jiatao (1996) Effects of international diversity on the performance of multinational firms, Academy of Management Journal , Vol. 39, No. 1, pp 179-196.

164. Tan , Justin &Li , Shaomin &Li , Weian (2006) Building Core Competencies in a Turbulent Environment: An Exploratory Study of Firm Resources and Capabilities in Chinese Transitional Economy , journal Managing Global Transitions Vol 4: No(3),pp 197-214.

165. Tapp (2009) Arkansas' Key Content Areas and Core Competencies for Early Care and Education Professionals , a journey for those who care for and educate children , youth , and families,pp01-35.

166. Thomas , L.G & Aveni , Richard.D (2009) the rise of hyper competition in the US manufacturing Sector 1950 to2002.

167. Thomson , William(2012) Criminal Organizations, Competitive Advantage and State Failure in Afghanistan , Small Wars Journal ,Vol 11 , pp 01-09.

168. Virvilaite , Regina & Dilys , Mantas (2010) Formatting Sport Organization Image as a Competitive Advantage Trying to Attract More Sponsors , journal Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol , 21, V(5) , pp561-567.

169. Wickramasinghe, Vathsala & Zoyza , Nimali De (2007) A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization , Journal of Management Development Vol. 28 No. 4, pp. 344-360.

170. Wolfe , Richard & Wright , Patrick.M & Smart Dennis.L(2006) Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: the moneyball story , Journal Human Resource Management, , Vol. 45, No. 1, pp. 111–145.

171. Yeung, Arthur& Woolcock, Patricia& Sullivan , John(1996) Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions , Journal The California Strategic Human Resource PartnershipHuman Resource Planning. Vol19. No 4. pp 48-58.

172. Yu , Chien &Yu , Chin-Cheh & Yen , Hui-Yu (2009) The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example , Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, pp 01-06.

D: Internet

173. Alm , Ari & Lowe , Gregory Ferrell (2002) Outsourcing Core Competencies?, YLE Broadcasting Research Review , Helsinki: Yleisradio , pp223-235.

174. April , Prof. Kurt (2005) TITLE: The Integrating Catalytic Enablement of Knowledge for Competitive Advantage: Empirical Evidence , Ashridge Business School UK - http://www.ashridge.org.uk.

175. Audigier , François (2000) Basic Concepts and core competencies for education for democratic citizenship , University of Geneva, Switzerland.

176. Bailey, James A.(2010) Core Competencies for Today's Internal Auditor , The IIA's Global Internal Audit Survey: A Component of the CBOK Study , Report II.

177. Bird, Robert C. (2007) Law as a Source of Competitive Advantage , Electronic copy of this paper is available at: http://ssrn.com.

178. Brunner, Charles (2006) Leveraging Core Competencies to Drive New Growth Opportunities , Copyright Innovation Genesis, LLC. All Rights Reserved , pp01-14 www.productgenesis.com.

179. Canada , Alberta (2007) Core Competencies for Technology , Reviewed and updated by members from the Alberta Public Library Electronic Network (APLEN) Technology Training Committee.

180. Cqss (2009) The Alaskan Core Competencies:Phase II Report on Development Process , A Report of the Credentialing and Quality Standards Subcommittee.

181. Culp, Ken & McKee, Renee K. & Nestor, Patrick (2002) Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences.

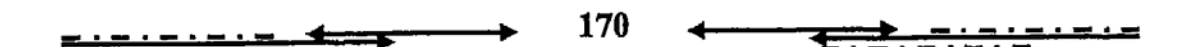
182. Dempsey , Colette & Battel-Kirk , Barbara & Barry , M(2011) The CompHP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook , Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway.

183. Dyer , Sue (2007) The Seven Core Competencies for Partnering™ , 291 McLeod Street , Livermore, CA 94550 ,www.orgmet.com.

184. European Commission (2010) core competencies for eu public health epidemiologists in communicable disease surveillance and response , second revised edition ,www.ecdc.europa.eu.

185. Expert Panel (2011) core competencies for interprofessional collaborative practice , sponsored by the inter professional education collaborative.

186. Fetterman , Marta(2012) Indiana youth worker core competencies , Executive Director Indiana Youth PRO Association , pp01-16.



187. Ghoshal , S. &Moran , P. &Bartlett , C. A. (1997) Employment security , employability and sustainable Comparative Advantage , Printed at INSEAD, Fontainebleau, France.

188. Gupta , Satya Dev (2003) Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis , St. Thomas University, Fredericton, N.B., Canada.

189. Harrison & John (1998) Foundation In Strategic Management , South western Publishing.

190. Hay Group (2009) Core Competencies project: competency dictionary , A Collaborative Initiative Between the Provincial Network on Developmental Services and the Ministry of Community and Social Services , www.haygroup.com/ca.

191. Health promotion (2009) Core Competencies for Health Promotion Practitioners , Australian association , University of the Sunshine Coast, Email: ahpa@usc.edu.au.

192. Hurley , Jim (2007) Core competencies for protecting sensitive data , Jhurley@itpolicycompliance.com.

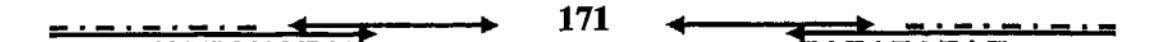
193. IPAC-RCPSC Advisory Committee (2009) First Nations, Inuit, Métis Health Core competencies , Improving the Health of First Nations, Inuit and Métis Populations Through Enhancements to PGME & CME Programming.

194. Jassim , Rahim K. (1998) Competitive Advantage Through the Employees , MASME, MIPENZ , P.E., REG. ENG. COLLEGE OF TECHNOLOGY AT JEDDAH , pp387-413.

195. Jawgiel , Mary (2000) Core Competencies of Law Librarianship , D:\Staff\Jhinkle\Desktop\Final draft AALL Core Competencies.doc.

196. Katima , Suchat(2005) Core competencies for riparian officials in developing the Mekong river: A Delphi study toward a modular training program, Doctor of Education Silliman University.

197. Karns , Lanny A. & Mena , Manuel A. (1998) Sharpening the Performance Management Focus using Core Competencies: A Pilot Study , School of Business Oswego State University.



198. King , Kurleigh D. & Herriott , Scott R. (1996) Beyond the Current Paradigm in Management Thought: Alignment with Natural Law Through Maharishi Vedic Management , MODERN SCIENCE AND VEDIC SCIENCE , pp225-238.

199. Korsaa , Caroline Ramos (2010) integrating fussiness models and strategy for sustained competitive advantage: a case study of ryanair , master thesis delivered to Copenhagen business school.

200. Lahart , Bradley (2011) identifying company officer core competencies in the denton fire department , an applied research project submitted to the national fire academy as part of the executive fire officer program.

201. Larcher , Vic (2007) Core competencies for Clinical Ethics Committees , A consensus statement from the UK Clinical Ethics Network.

202. Lessard ,Donald R. &Lucea ,Rafel (2008) Embracing Risk as a Core Competence: The Case of CEMEX1 , The research for this paper was conducted in the summer ,pp 01-20.

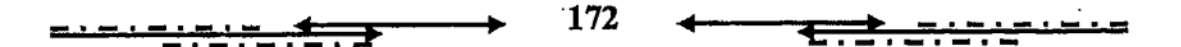
203. Lo , Mei-Chen & Chang , Chun-Yen &Tzeng , Gwo-Hshiung (2004) The simulation and forecast model for human resources of semiconductor water fab operation, Proceedings of the Fifth Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference , pp2391-2399.

204. MBL , Group.LLC (2007) Talent Management Keys to Staff Development , the Neighborhood partnership fund, pp01-38.

205. Prahalad , C.K& Hamel. Gary (1990) the core competence of the corporation , Harvard Business Review on point Articile , pp 01-15, www.hbr.orq.

206. Quick , Ellenk (2012) Core Competencies in the Solution-Focused and Strategic Therapies , routledge taylor & francis group New york london , http://www.routledgementalhealth.com.

207. Raghavan , Veera , Venkatesh & Mareappanadar , Sugumar (2003) human resources pereminm and competitive advantage , faculty of business and economics , pp 01-17.



208. Revised (2001) Environmental health competency project recommendations for core competencies for local environmental health practitioners , national center for environmental health , centers for disease control and prevention American public health association.

209. Salaun at csalaun@childspan.net (2009) Rhode Island Core Knowledge and Core Competencies for Afterschool and Youth Development Professionals.

210. Schlosser , Francine K. & McNaughton , Rod B. (2004) Building competitive advantage upon market orientation: constructive criticisms and a strategic solution , Email: schloss@golden.net.

211. Schwaninger , Markus & Flaschka , Michael (1995) Intelligent Organizations: Building Core Competencies Through Information Systems , EM - Electronic Markets, University of St. Gallen , pp 06-08.

212. Scotland (2006) Core competencies for the care of acutely ill and injured children and young people , NHS , Education for Scotland.

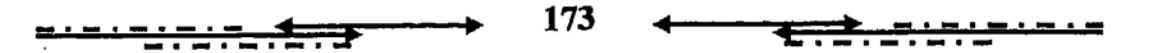
213. Sfusd (2010) Core Competencies for Afterschool Staff , San Francisco public schools , Produced by SF Department of Children, Youth & Their Families.

214. Stockholm (2008) Technical document core competencies, for public health epidemiologists working in the area of communicable disease surveillance and response, in the European Union , ecdc.europa.eu.

215. Sweem , Susan (2008) Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated , Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century , pp01-20 , susan.sweem@akzonobel.com.

216. Ticha , Ivana (2010) Organizational capabilities as a source of competitive advantage: a conceptual framework , Agric. Econ. – Czech, 56, (4): 159–162.

217. Windischhofer , Richard (2003) The role of E-Business for competitive advantage in the transforming European food and non-food relait business, http://www.ebrc.info.



218. Walker , Kate & Gran, Cece (2010) Beyond core competencies: practitioner expertise as a critical component of quality, University of Minnesota extension center for youth development.

219. Wang , Jia & Hutchins , Holly M. & Garavan , Thomas N. (2010) Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management , The online version of this article can be found at: http://hrd.sagepub.com.

220. Williams , Sloan (2003) Strategic Marketing Director swilliams@yahoo.com.

ثالثا : المواقع الالكترونية

221. http://www.maricopa.edu.

222. certification@ffcmh.org.

223. www.uvic.ca/coopandcareer.

224. PTC.com.

225. www.emeraldinsight.com.

□

السيرة الذاتية

الاسم : غني دحام تناي الزبيدي

تاريخ الولادة : 1961 العراق

اللقب العلمي : استاذ مساعد اعتباراً من 2009

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 1985 بتقدير جيد جداً .

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 1992 بتقدير جيد جداً .

دكتوراه ادارة اعمال / جامعة بغداد 2004

الاختصاص الدقيق : ادارة الموارد البشرية

تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية

يشرف على رسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه وبحوث الدبلوم العالي ومناقشتها .

القاء محاضرات على طلبة الدراسات العليا في ادارة الاعمال.

القاء محاضرات على المتدربين في المكتب الاستشاري التابع لكلية الادارة والاقتصاد ودوائر الدولة .

حاصل على جائزة الدولة للملاكمات العلمية المتميزة لعام 2000

كتب اكثر من (14) بحث في : " ادارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي ، الادارة الاستراتيجية ، ادارة الجودة ".

E-Mail : ghani_Zubadi@yahoo.com

الاسم : حسين وليد حسين عباس
تاريخ الولادة : 1985 العراق.
اللقب العلمي : مدرس مساعد اعتباراً من 2013
بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007 بتقدير امتياز .
ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2013 بتقدير جيد جداً .
الاختصاص الدقيق : ادارة الموارد البشرية
موظف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية
كتب اكثر (11) بحث في : " ادارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي ، الادارة المالية ، نظم المعلومات الادارية ، ادارة الانتاج والعمليات ، ادارة التسويق ".

E-Mail : hussainsmart431@yahoo.com



دار غيداء للنشر والتوزيع
تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+ خلوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن E-mail: darghidaa@gmail.com